

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Projekt zabezpečování pracovníků ve vybrané organizaci
Project of Employee Recruitment in a Selected Organization

Student:	Bc. Zuzana Fantová
Vedoucí diplomové práce:	prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Fantová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Projekt zabezpečování pracovníků ve vybrané organizaci**
Project of Employee Recruitment in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska zabezpečování pracovníků
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza procesu zabezpečování pracovníků ve vybrané organizaci
5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

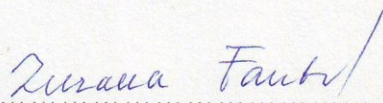


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně, na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce.

V Ostravě dne 25.04.2015


.....

Bc. Zuzana Fantová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za vedení mé diplomové práce, za cenné připomínky, rady a odbornou pomoc při jejím zpracování.

Rovněž bych ráda poděkovala Ing. Veronice Poláčkové za praktické poznatky k mé diplomové práci, čas, který mi věnovala, a ochotu, se kterou se mnou spolupracovala.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska zabezpečování pracovníků	6
2.1	Řízení lidských zdrojů	6
2.1.1	Význam a cíle řízení lidských zdrojů	7
2.1.2	Personální útvar v řízení lidských zdrojů	7
2.2	Personální činnosti předcházející získávání a výběru pracovníků	10
2.2.1	Personální plánování	11
2.2.2	Analýza pracovního místa	13
2.2.3	Popis a specifikace pracovního místa	15
2.3	Zabezpečování lidských zdrojů	17
2.4	Získávání pracovníků	18
2.4.1	Podmínky získávání pracovníků	19
2.4.2	Personální marketing	20
2.4.3	Zdroje získávání zaměstnanců	22
2.4.4	Metody získávání pracovníků	25
2.4.5	Dokumenty požadované od kandidátů	27
2.4.6	Nabídka zaměstnání	29
2.5	Výběr pracovníků	31
2.5.1	Proces výběru zaměstnanců	32
2.5.2	Metody výběru zaměstnanců	33
2.5.3	Predikční validita výběrových metod	36
2.6	Přijímání pracovníků	37
2.6.1	Pracovní poměr a pracovní smlouva	39
2.6.2	Zkušební doba	40
2.7	Adaptace pracovníků	40
3	ROVEKA Group, s.r.o.	45
3.1	Představení společnosti	45
4	Analýza procesu zabezpečování pracovníků ve vybrané organizaci	46
5	Interpretace výsledků, návrhy a doporučení	47
5.1	Personální plánování	47
5.2	Analýza pracovního místa	47
5.3	Popis a specifikace pracovního místa	48

5.4	Získávání zaměstnanců	51
5.5	Výběr pracovníků	57
5.6	Přijímání zaměstnanců	67
5.7	Adaptace pracovníků	67
6	Závěr	70
	Seznam použité literatury	71
	Seznam zkratek	73
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	

1 Úvod

„Strategická schopnost firmy – dosáhnout trvalé konkurenční výhody – závisí na schopnostech jejích zdrojů, a lidé nepochybně tvoří hlavní zdroj“ (Armstrong, 1999, str. 163).

Klíč konkurenceschopnosti dané organizace tkví v jejích lidech a jejích znalostech. Lidé se svými schopnostmi a znalostmi představují hnací sílu firmy, tudíž lidskému faktoru musí být věnována mimořádná pozornost. Právě lidé proto představují podstatnou složku podnikatelské strategie každé organizace. Jelikož prostřednictvím lidí organizace realizují své strategické plány a zabezpečují své cíle, musí vzít management tento klíčový faktor plně v úvahu.

Klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů představuje **zabezpečování lidských zdrojů** týkající se získání a udržení lidí v potřebném počtu a potřebné kvality, jež organizace potřebuje. Zabezpečování lidských zdrojů se tedy týká všech stránek zaměstnávání lidí souvisejících se vstupem nových zaměstnanců do firmy.

Cílem mé diplomové práce je **vypracování konkrétního materiálu** k realizaci zabezpečování pracovníků **pro nově vzniklou společnost**. Na základě zjištěných poznatků z odborné literatury věnující se tomuto tématu vytvořím pro vybranou organizaci – nově založenou cestovní agenturu - konkrétní projekt neboli návod k zabezpečení pracovníků.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. První část práce je věnována teoretickým východiskům zabezpečování zaměstnanců. Na základě odborné literatury se budu postupně věnovat všem krokům celého procesu zabezpečování pracovníků. Následně představím organizaci, které se bude týkat praktická část této diplomové práce. Pro tuto nově vzniklou organizaci navrhnu projekt zabezpečování pracovníků, jež je cílem a samotným jádrem mé práce.

2 Teoretická východiska zabezpečování pracovníků

V této kapitole diplomové práce se budu věnovat zejména teorii zabezpečování zaměstnanců, která bude vycházet z odborné literatury. Tato teoretická východiska mi poslouží k naznačení problematiky zabezpečování pracovníků, jež je pro mou diplomovou práci stěžejní.

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, str. 27).

Podle Bláhy, Mateiuciuc, Kaňákové (2005) řízení lidských zdrojů představuje strategicky zaměřené činnosti organizace, jež jsou průběžně koordinované, a které slouží k získávání a udržení pracovníků a zajištění toho, aby zaměstnanci podávali co nejvyšší výkon, čímž přispějí k dosažení stanovených cílů organizace.

V souvislosti s mou diplomovou prací je důležité **strategické řízení lidských zdrojů** z hlediska plánování lidských zdrojů.

Jak uvádí Armstrong (1999, str. 163), „Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech organizace týkajících se lidí – podstatné složky podnikatelské strategie organizace. Jedná se o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením v organizaci. Strategické řízení lidských zdrojů se týká celkového zaměření organizace, pokud jde o zabezpečení jejích cílů prostřednictvím lidí.“ Jelikož právě lidé uskutečňují strategický plán organizace, musí tento klíčový faktor vzít vrcholový management při tvorbě podnikových strategií v úvahu. Strategické řízení lidských zdrojů je tedy chápáno jako přístup k řešení všech dlouhodobých záležitostí podniku, jež se týkají lidí. Představuje nástroj ke sladění strategie dané organizace s řízením lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů můžeme tedy považovat za určitou teorii k nejlepšímu a nejefektivnějšímu řízení lidí v zájmu konkrétní organizace.

2.1.1 Význam a cíle řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Armstrong (2007), obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění úspěšného splnění cílů dané organizace prostřednictvím lidí. Plnění cílů organizace se konkrétně týká:

- zlepšování efektivnosti dané organizace,
- řízení lidského kapitálu,
- řízení znalostí a dovedností,
- řízení odměňování,
- zaměstnaneckých vztahů a podnikového klimatu,
- uspokojování potřeb zainteresovaných stran,
- přeměny aspirací na efektivní akce.

Postatou je tedy řídit lidi v organizaci způsobem, jež povede ke zvýšení výkonnosti a úspěchu dané organizace (Armstrong, 1999).

2.1.2 Personální útvar v řízení lidských zdrojů

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům“ (Koubek, 2009, str. 32).

„Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci, aby dosáhla svých cílů tím, že dává podněty, intervenuje a poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se jejích zaměstnanců. Dalším klíčovým úkolem personálního útvaru je hrát rozhodující roli při vytváření takového prostředí, které umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svých schopností a realizovali svůj potenciál k prospěchu organizace i ke svému vlastnímu užitku“ (Armstrong, 1999, str. 65).

Personální útvar neboli útvar lidských zdrojů je dle Armstronga (2007) specializován na řízení a rozvoj lidí v konkrétní organizaci. Je tak zapojený do následujících činností:

- vytváření a realizace personálních strategií a politik organizace,
- rozvoj organizace,

- personální správa,
- personální plánování a zabezpečování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- řízení znalostí a talentů v organizaci,
- řízení odměňování,
- péče o pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení vztahů se zaměstnanci.

„Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky“ (Armstrong, 2007, str. 65).

Můžeme tedy říci, že personální útvar ve své podstatě nabízí organizaci rady vedoucí k dosažení jednotlivých cílů dané organizace právě prostřednictvím lidí.

Dle Bláhy, Mateiuciua, Kaňákové (2005, str. 19) personální práce neboli personalistika znamená „obor, jehož předmětem je personál organizací různého druhu a vytváření příznivých podmínek pro jeho uplatnění, využití a rozvoj ve prospěch dosažení provozních a rozvojových cílů organizací“.

Personální práce představuje řízení organizace se zaměřením na vše, co se týká lidí ve vztahu k pracovnímu procesu. A jelikož jsou to právě lidé, kteří v tržních podmínkách pro organizaci znamenají nejcennější zdroj, personalistika představuje samotné jádro a nejdůležitější oblast řízení organizace. Pro úspěch organizace je tedy nutné uvědomění si hodnoty lidí a skutečného významu lidských zdrojů (Koubek, 2009).

Jak uvádí Koubek (2011), nejmodernější pojetí personální práce představuje řadu personálních činností s logickou návazností na sebe:

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání zaměstnanců,
4. výběr pracovníků,
5. přijímání zaměstnanců,
6. hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu,

7. rozmisťování zaměstnanců,
8. ukončování pracovního poměru,
9. odměňování zaměstnanců,
10. vzdělávání a rozvoj pracovníků,
11. pracovní vztahy,
12. péče o zaměstnance,
13. personální informační systém.

Podle Armstronga (1999) je personální práce neboli personalistika chápána jako součást celkového procesu řízení organizace a ačkoliv se jedná o činnost podpůrnou, musí být proaktivní. Stejně jako prosazuje podnikatelská řešení přinášející výhody, rovněž hledá řešení v případech vyskytujících se překážek. Samotnou realizaci personální politiky a podnikové strategie zabezpečují personalisté. Ti mohou hrát různé role:

- partneři v podnikání (sdílejí odpovědnost za úspěchy organizace),
- stratégové (formulují a rozvíjí podnikové strategie),
- řešitelé problémů (definují problémy, analyzují okolnosti jejich vzniku a rozhodují o řešení diagnostikovaných problémů),
- inovátoři (doporučují novou politiku či procesy na základě potřeb dané organizace),
- intervencionisté (zasahují do organizačních procesů),
- umožňovatelé, usnadňovatelé (přenášejí odpovědnost, pomáhají řešit problémy, působí jako poradci a iniciátoři změn),
- interní konzultanti (poskytují rady, pomáhají s personálními procesy),
- dodavatelé (zajišťují efektivní služby v oblasti získávání zaměstnanců, jejich rozvoje, odměňování, zaměstnaneckých vztahů, bezpečnosti při práci aj.),
- strážci důslednosti (kontrolují důsledné a poctivé uplatňování právních předpisů, politiky stejných příležitostí, zdraví, bezpečnosti aj.),
- strážci hodnot (radí vedení dané organizace v oblasti hodnot týkajících se lidí).

Bláha a kol. (2013) hovoří o **moderním personalistovi** jako o člověku, který má teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce. Dokáže se vyznat v problémech dané organizace a zároveň se orientuje v externích faktorech ovlivňujících organizaci. Moderní personalista dneška má přehled o novinkách řízení lidských zdrojů, jež zavádí do praxe, učí se novým věcem a zdokonaluje své schopnosti. Má schopnost

analytického myšlení, jazykové znalosti a dokáže vystupovat na veřejnosti. Samozřejmostí je tedy umění jednat s lidmi, být dobrým posluchačem i pozorovatelem a mít vysoce rozvinuté komunikační a také interpersonální schopnosti. Rovněž je pro moderního personalistu charakteristická flexibilita, odolnost vůči stresu, dobré organizační schopnosti, podnikatelské myšlení a schopnost ovlivňovat a motivovat ostatní. Dále je to také otevřenost k lidem, asertivita, empatie a v neposlední řadě samotné charisma, které je pro moderního personalistu dneška typické.

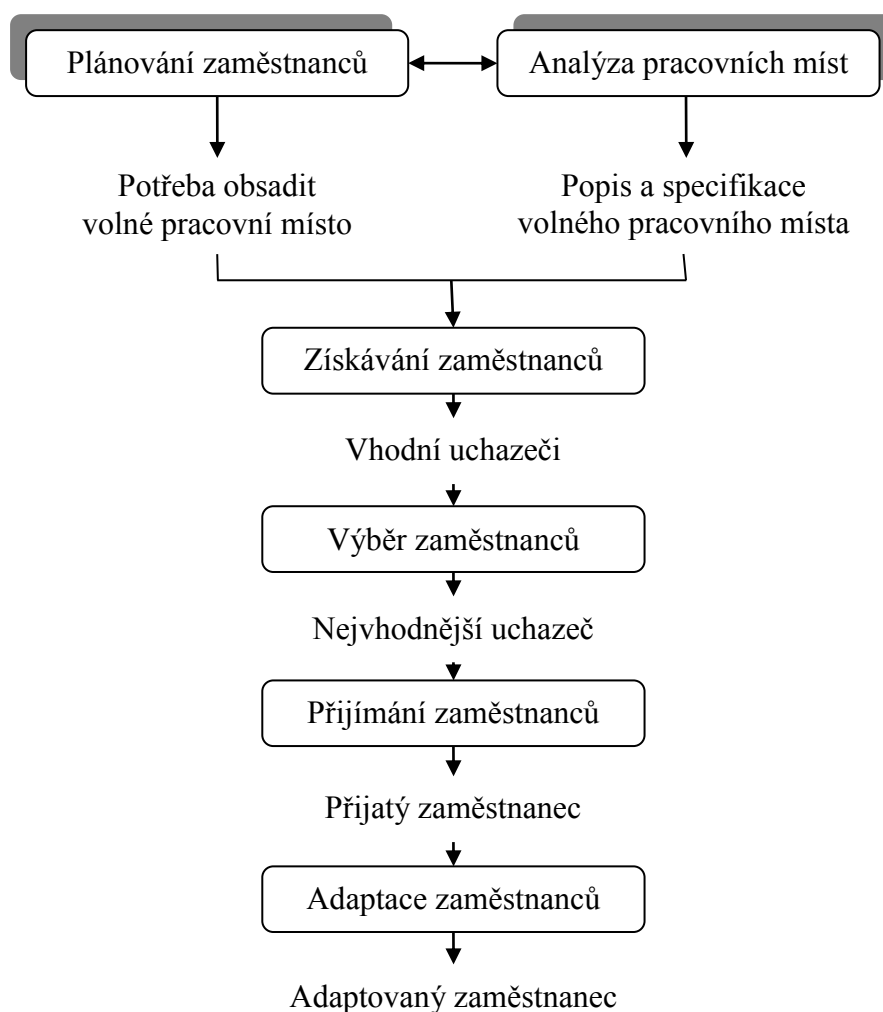
2.2 Personální činnosti předcházející získávání a výběru pracovníků

Jelikož je pro správný průběh procesu získávání a výběru zaměstnanců, jež představuje základ zabezpečování pracovníků, důležité personální plánování, analýza pracovního místa a samotný popis a specifikace pracovního místa, budu se těmito personálními činnostmi v následujících kapitolách zabývat.

Celý proces vytváření pracovních míst začíná analyzováním toho, jakou práci je třeba vykonávat a jaké úkoly musí být v zájmu dosažení cílů organizace prováděny. Vytváření pracovních míst tak můžeme definovat jako „specifikaci obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa“ (Armstrong, 2007, str. 279).

„Obsazování volných pracovních míst vychází z plánování zaměstnanců a analýzy pracovních míst a zahrnuje získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a adaptaci zaměstnanců“ (Šikýř, 2012, str. 68).

Obr. 2.1: Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: Převzato z Šikýř, 2012, str. 69

V následujících kapitolách tedy objasním problematiku plánování zaměstnanců neboli personální plánování a analýzu pracovních míst, která si klade za cíl vytvořit popis a specifikaci pracovního místa.

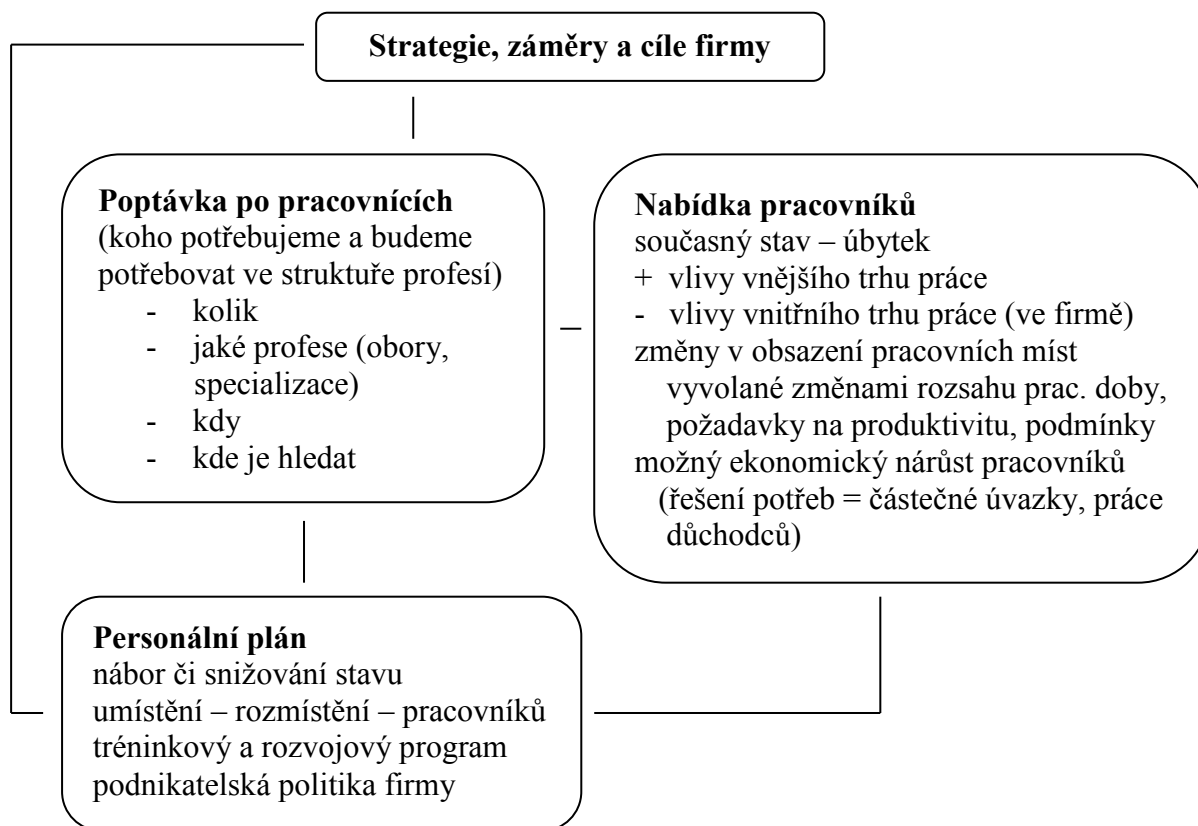
2.2.1 Personální plánování

„Plánování zaměstnanců (personální plánování, plánování lidských zdrojů) zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců za účelem dosahování strategických cílů organizace a uspokojování specifických potřeb zaměstnanců“ (Šikýř, 2012, str. 60).

Personální plánování představuje potřebu lidských zdrojů ze strany organizace k dosažení jejích stanovených cílů. Plánování lidských zdrojů se tak týká sladování zdrojů s potřebami organizace se zaměřením na kvantitativní i kvalitativní stránky odpovídající na základní otázky potřeby lidských zdrojů: kolik lidí a jaké lidi organizace potřebuje? Rozlišujeme tedy mezi „měkkým“ a „tvrdým“ personálním plánováním. „Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Měkké plánování lidských zdrojů je zaměřeno na zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a angažováni ve své práci a podle toho se budou i chovat“ (Armstrong, 2007, str. 305).

Stýblo (2003) zmiňuje, že plánování optimálního stavu zaměstnanců je pro organizaci stejně důležité jako plánování všech ostatních zdrojů. Personální plánování je součástí podnikatelských aktivit a vychází ze strategie, cílů a záměrů organizace. Následující schéma ukazuje základní souvislosti tvorby personálního plánu.

Obr. 2.2: Souvislosti tvorby personálního plánu



Zdroj: Převzato z Stýblo, 2003, str. 36

Podle Šikýře (2012) personální plánování tvoří:

- plánování potřeby pracovníků – plánování poptávky po zaměstnancích kdy zaměstnavatel předvídá kvantitu i kvalitu pracovníků, jež bude potřebovat na základě odvození od poptávky po výrobcích či službách, které prostřednictvím svých zaměstnanců realizuje,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků – plánování nabídky zaměstnanců kdy zaměstnavatel předvídá kvantitu i kvalitu pracovníků, jež bude mít k dispozici, přičemž je potřeba pracovníků uspokojována jak z vnitřních tak i z vnějších zdrojů,
- plánování personálního rozvoje pracovníků – plánování kariérního růstu pracovníků včetně plánování následnictví.

Personální plánování představuje součást aktivit organizace a vyžaduje průběžné přizpůsobování změnám podnikových cílů a záměrů, přičemž by mělo odrážet také nestabilní prostředí organizace, pohyb v požadavcích na obsazovaná pracovní místa, tlaky konkurenčních podniků na odměňování, výkyvy na trhu práce a zaměstnanosti apod. (D'Ambrosiová a kol., 2011).

Jednoduše řečeno, plánování lidských zdrojů můžeme chápat jako předvídání budoucí potřeby organizace, konkrétně správných lidí ve správném počtu. Až po tomto odhadu může daná organizace zahájit proces získávání a výběru zaměstnanců (Aswathappa, 2005).

2.2.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa je základním personálním procesem poskytujícím informace sloužící k vytvoření profilu rolí, získávání zaměstnanců, jejich rozvoje, řízení práce a k hodnocení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa neboli analýza role je zjištěním schopností a dovedností člověka potřebných pro výkon práce. Výsledkem analýzy definující očekávání od pracovníka ze strany organizace je popis a specifikace pracovního místa konkretizující požadované výsledky. Popis a specifikace pracovního místa neboli profil dané role uvádí očekávané výsledky, odpovědnosti pracovníka a také schopnosti, jež musí v dané roli zaměstnanec splňovat (Armstrong, 2007).

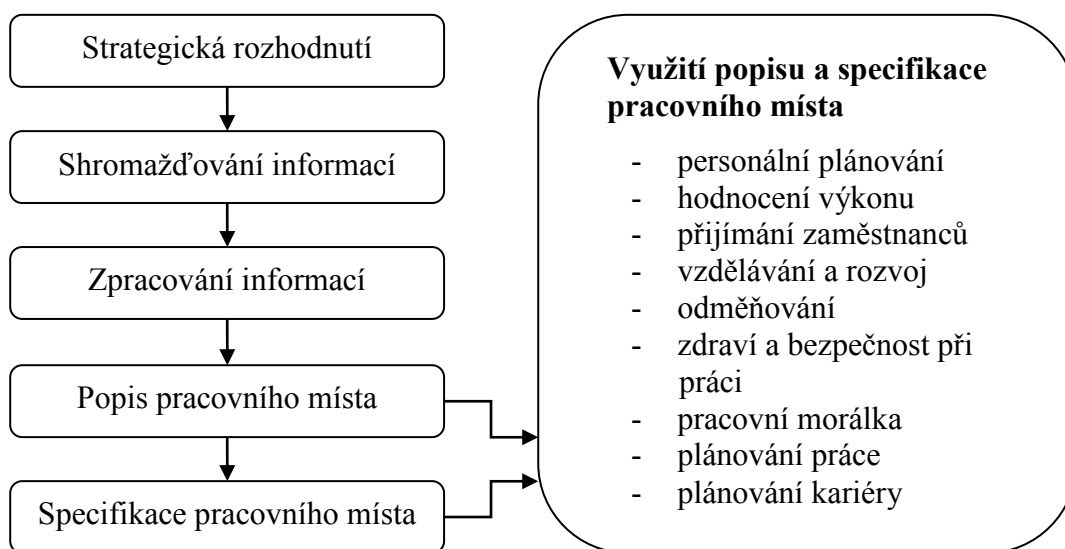
„Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance“ (Šikýř, 2012, str. 54).

Podle Koubka (2011) analýza pracovních míst představuje zjišťování, uchovávání a analyzování informací o metodách dané práce, úkolech a odpovědnosti, jež se k práci váže, podmínkách výkonu práce a o dalších souvislostech, které se samotným výkonem práce souvisí. Analýza pracovních míst odpovídá například na otázky typu:

- Jaký je název práce a pracovní funkce?
- Jak je pracovní místo organizačně začleněno?
- Co je účelem daného pracovního místa?
- Jaké pracovní úkoly vykonává?
- Co je hlavní náplní pracovní funkce?
- Komu je zaměstnanec odpovědný a za koho či co sám odpovídá?
- Za pomoci jakých metod, strojů a použitého materiálu se práce provádí?
- Jaké je pořadí jednotlivých úkolů a jak často se provádí?
- Jaké fyzické a psychické požadavky jsou na zaměstnance kladeny?
- Jaké schopnosti a dovednosti práce vyžaduje?
- Jaké vzdělání je k výkonu práce požadováno?
- Jsou potřebné předchozí zkušenosti zaměstnance?

Jak uvádí Aswathappa (2005), analýza pracovních míst je procesem sbírání informací souvisejících s pracovním místem. Jak je zřejmé z následujícího schématu, analýza pracovního místa je vhodná pro různé účely.

Obr. 2.3: Proces analýzy pracovního místa



Zdroj: Zpracování dle Aswathappa, 2005

„Metody analýzy pracovních míst zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Výchozí metodou je analýza dokumentů souvisejících s pracovními místy (např. stávajících nebo typových popisů a specifikací pracovních míst, organizačních schémat, organizačních řádů, pracovních řádů, pracovních postupů, právních předpisů apod.). Dalšími metodami jsou pozorování zaměstnanců při vykonávání práce, popřípadě vlastní výkon práce analytikem, dotazník pro zaměstnance nebo rozhovor se zaměstnanci“ (Šikýř, 2012, str. 56).

2.2.3 Popis a specifikace pracovního místa

„Pracovní místo je základní organizační jednotka obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce“ (Šikýř, 2012, str. 46).

Popis pracovního místa je výsledkem analýzy práce stejně jako specifikace pracovního místa, jež upřesňuje požadavky na pracovníka, který bude na obsazovaném pracovním místě práci vykonávat (Bláha, Mateiuciuc, Kaňáková, 2005).

Jak uvádí Koubek (2011), popis a specifikace pracovního místa vyjadřuje úlohu, kterou bude zaměstnanec při plnění svých pracovních úkolů hrát, přičemž charakterizuje specifické formy chování a uvádí potřebné požadavky k výkonu práce. Popis a specifikace pracovního místa tak představuje podklad k určení požadavků, jež konkrétní pracovní místo na zaměstnance klade, a zároveň přitom usnadňuje:

- reakci na potřeby trhu,
- organizaci práce a plánování výroby,
- plánování potřeby zaměstnanců a zdrojů,
- formulaci nabídky práce,
- proces výběru zaměstnanců,
- hodnocení pracovního výkonu,
- rozmisťování pracovníků a vytváření pracovních úkolů,
- formulování pracovních smluv aj.

Jak píše Bláha, Mateiuciuc, Kaňáková (2005), popis pracovního místa se váže pouze k jednomu pracovnímu místu v organizaci, případně se vztahuje k řadě pracovních míst, na

kterých se vykonává stejná práce. Důležitý je fakt, že popis pracovního místa nepopisuje osoby, jež práci vykonávají, ale popisuje a charakterizuje práci samotnou.

Podle Koubka (2011) je **popis pracovního místa** tvořen těmito body:

- název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání,
- místo výkonu práce,
- pracovní úkoly s vymezením odpovědnosti,
- možnosti vzdělávání při výkonu práce,
- pracovní a platové či mzdové podmínky.

Ke **specifikaci pracovního místa** pak uvádí následující požadavky na pracovníka:

- vzdělání a kvalifikace,
- pracovní zkušenosti a odborná praxe,
- dovednosti pracovníka,
- osobnostní charakteristiky.

Armstrong (2007) k popisu a specifikaci pracovního místa uvádí tyto body:

- název pracovního místa,
- útvar,
- odpovědnost držitele pracovního místa,
- kdo je držitelem pracovního místa odpovědný,
- účel pracovního místa,
- hlavní oblasti výsledků (stručná formulace účelu daných činností z hlediska výstupů, jež mají být zaměstnancem splněny),
- potřebné znalosti,
- požadované znalosti,
- chování, které se od držitele pracovního místa očekává.

Zmíněné požadavky na pracovníky je však pro účely získávání a výběru zaměstnanců vhodné rozdělit do několika skupin. Příslušné požadavky můžeme zařadit mezi požadavky nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Z nezbytných požadavků není možné slevit a jsou podmínkou pro výkon práce. Žádoucí požadavky nejsou pro přijetí zaměstnance bezpodmínečně nutné, nicméně přispívají ke kvalitnímu výkonu práce. Požadavky vítané nejsou bezpodmínečně nutné k výkonu práce, představují však pozitivum v podobě větší

využitelnosti a flexibilitě zaměstnance. Okrajové požadavky pak nejsou pro výkon dané práce nutné (Koubek, 2011).

Z popisu a specifikace pracovního místa musí být zřejmé, o jakou práci se ve své podstatě jedná. Popis a specifikace pracovního místa tedy představuje charakteristiku pracovní funkce, poskytuje obraz práce a uvádí požadavky, které musí jedinec k výkonu práce splňovat, a které jsou od zaměstnance očekávány.

2.3 Zabezpečování lidských zdrojů

„Zabezpečování pracovníků zahrnuje **proces získávání, výběru, přijímání a adaptace** pracovníků. Zhodnocení procesu zabezpečování pracovníků znamená ohodnocení těchto postupů v organizaci z hlediska odborného (dodržení správného sledu jednotlivých postupů), právního (respektování platných právních norem), ekonomického (finanční aspekty procesu přijímání a výběru pracovníků), psychologického (do jaké míry jsou lidé s těmito procesy spokojeni), organizačního (vhodné organizační uspořádání procesů a rozdělení činností a kompetencí u osob zabývajících se těmito procesy), souladu se strategií organizace a adaptace pracovníků“ (Bláha a kol., 2013).

Aswathappa (2005) píše, že zabezpečování zaměstnanců představuje proces hledání a získávání vhodných kandidátů na volná pracovní místa. Celý proces začíná potřebou nových zaměstnanců na obsazované pracovní pozice, pokračuje získáváním a výběrem nejvhodnějšího uchazeče a končí přijetím daného pracovníka do organizace včetně uskutečnění adaptačního procesu.

V následujících kapitolách se tedy budu věnovat postupně všem krokům celého procesu zabezpečování pracovníků od získávání a výběru, přes přijímání až po konečnou fázi procesu, kterou představuje adaptace zaměstnance.

2.4 Získávání pracovníků

Úvodní etapu procesu zabezpečování zaměstnanců představuje získávání pracovníků, kdy se organizace snaží přilákat dostatek vhodných uchazečů o volné pracovní místo, jež se organizace snaží obsadit.

Jak uvádí Kaňáková, Bláha, Babicová (2000), získávání zaměstnanců představuje činnosti, jež mají zajistit přilákání dostatečného množství kandidátů na volné pracovní místo v organizaci. Jedná se o jednu z nejdůležitějších personálních činností, jelikož se jedná o rozhodnutí o tom, kolik a jakých pracovníků bude mít daná organizace k dispozici.

Dle Šikýře (2012) představuje získávání pracovníků úvodní etapu procesu obsazování volných míst. Úkolem zaměstnavatele je v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady oslovit dostatečný počet kandidátů na dané pracovní místo. Podstata spočívá v navázání komunikace mezi zaměstnavatelem, který práci poptává, a potenciálními kandidáty o pracovní pozici, kteří práci nabízejí, s cílem potenciální uživatele informovat o možnosti zaměstnání, požadavcích na obsazované místo a pracovních podmínkách výkonu práce. Výsledkem získávání pracovníků je určitý počet vhodných kandidátů splňujících nezbytné požadavky pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě.

Kociánová (2010) uvádí následující kroky procesu získávání zaměstnanců:

1. posouzení potřeby získávání zaměstnanců,
2. vytvoření popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa,
3. zvážení jiných alternativ (přesčasy, rozdělení práce mezi ostatní zaměstnance aj.),
4. vybrání charakteristik popisu pracovního místa jako podklad pro získávání a výběr,
5. identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců (zdroje vnitřní nebo vnější),
6. stanovení metod získávání pracovníků,
7. určení dokumentů a informací požadovaných od kandidátů,
8. formulace nabídky zaměstnání,
9. uveřejnění nabídky zaměstnání,
10. shromažďování dokumentů a informací od kandidátů, jednání s nimi,
11. předběžný výběr vhodných kandidátů na základě předložených dokumentů a informací,
12. vytvoření seznamu uchazečů, jež by měli být pozváni k výběru.

Postup získávání zaměstnanců tedy zahrnuje množství kroků, které v konečné fázi vedou na základě předložených dokumentů uchazeči k vyhotovení seznamu vhodných kandidátů, kteří budou pozváni k samotnému výběru pracovníků.

2.4.1 Podmínky získávání pracovníků

„Získávání pracovníků ovlivňují mnohé faktory na straně pracovního místa i organizace i faktory, které působí zvnějšku organizace. Tyto faktory jsou důležitými kritérii volby metod získávání. Podoba pracovního místa a podmínky na tomto místě, faktory na straně organizace, vnější vlivy a zvolené metody získávání spoluurčují zájem uchazečů o nabízenou pracovní pozici v organizaci“ (Kociánová, 2010, str. 80).

Podmínky ovlivňující získávání zaměstnanců, jež mohou pozitivně či negativně potenciální uchazeče o obsazované pracovní místo ovlivnit člení Koubek (2009) následovně:

1. Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců související s pracovním místem:
 - povaha vykonávané práce,
 - postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace,
 - požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti, dovednosti aj.),
 - rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti na pracovním místě,
 - organizace práce a pracovní doby,
 - místo výkonu práce,
 - pracovní podmínky (odměna, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí aj.).
2. Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců související s organizací:
 - význam a úspěšnost dané organizace,
 - prestiž a pověst organizace,
 - úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi,
 - poskytované zaměstnanecké výhody, úroveň péče o pracovníky a péče o pracovní prostředí v porovnání s jinými organizacemi,
 - možnost vzdělávání a rozvoje,
 - mezilidské vztahy a sociální klima organizace,
 - umístění dané organizace a životní prostředí v jejím okolí.

3. Vnější podmínky získávání zaměstnanců

- demografické podmínky (proměnlivost reprodukce obyvatelstva, která se odráží v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů),
- ekonomické podmínky, jež odráží cyklický vývoj národního hospodářství (změny poměru mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách na trhu práce),
- sociální podmínky (hodnotové orientace lidí),
- technologické podmínky, které vytvářejí nová zaměstnání a zároveň modifikují nebo likvidují stará zaměstnání,
- sídelní podmínky (osídlení v okolí dané organizace),
- politicko-legislativní podmínky, které proces získávání zaměstnanců ovlivňují.

Z uvedeného je tedy zřejmá existence mnoha podmínek a faktorů, jež mohou proces získávání pracovníků podstatně ovlivnit jak v pozitivním tak i v negativním smyslu.

2.4.2 Personální marketing

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské aktivity organizace“ (Koubek, 2009, str. 160).

Jak uvádí Kociánová (2010), personální marketing je nástrojem k formování personálu organizace nejen z hlediska získávání zaměstnanců, ale také z hlediska jejich stabilizace v organizaci. Klíčovým úkolem personálního marketingu je vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti dané organizace a **utváření pověsti** atraktivního zaměstnavatele, jež v pozitivním smyslu **ovlivní zájem o práci** v organizaci.

Koubek (2009) zmiňuje následující nástroje, které organizace může k utvoření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace využít:

- dodržování zákonů a respektování potřeb pracovníků,
- pracovní podmínky a péče o pracovníky,
- způsoby získávání zaměstnanců,
- spolupráce se školami a profesními organizacemi,
- systém odměňování a zaměstnaneckých výhod,

- možnost osobního rozvoje a vzdělávání pracovníků,
- sociální politika organizace,
- jistota zaměstnání,
- rozmanitost práce a participace zaměstnanců na řízení,
- příznivé podmínky pro komunikaci a přátelské vztahy v organizaci,
- přístup a styl vedení nadřízeného,
- organizační kultura,
- spolupráce s odbory a úřady práce,
- prezentace organizace a její mediální politika,
- sponzoring a charitativní činnost organizace,
- ekologické aktivity organizace aj.

Z předchozího lze vidět, že by organizace měly dbát na utváření celkové pověsti organizace jako zaměstnavatele. Mnohé z výše uvedeného lze shrnout slovem slušnost, jelikož právě to, do jaké míry daná organizace dodržuje pravidla slušnosti, spoluutváří její pověst. A protože dobrá pověst je sama o sobě účinným nástrojem získávání zaměstnanců, je vhodné, aby se organizace personálnímu marketingu, a to nejen v souvislosti získávání pracovníků, věnovaly.

Na tomto místě bych ráda také zmínila důležitost **dodržování právního rámce a politiky rovných příležitostí** v souvislosti se získáváním a výběrem zaměstnanců.

Jednou ze základních zásad získávání a výběru pracovníků by mělo být důsledné dodržování platných zákonů, zejména dodržování všech zákonů potlačujících jakoukoliv **diskriminaci**. Organizace by měla vybírat nové pracovníky pouze na základě schopností k výkonu práce na obsazovaném pracovním místě a ve vlastním zájmu by neměla přihlížet k jiným kritériím, jako jsou například osobní sympatie či antipatie vůči uchazečům, přátelské či příbuzenské vztahy k uchazeči, příslušnost daného kandidáta k náboženství nebo politické straně, pohlaví, rasa či věk uchazeče (Dale, 2007).

Jak zmiňuje Urban (2003, str. 57), „Pracovní diskriminace představuje jakoukoli praxi, která rozlišuje mezi různými skupinami zaměstnanců na základě jejich společných charakteristik (například pohlaví, rasy, věku, zdravotního handicapu, rodinného nebo rodičovského postavení apod.) a která vede ke znevýhodnění určité skupiny zaměstnanců před jinou.“ Pracovní diskriminace je nezákonná a **protidiskriminační legislativa** vymezuje

charakteristiky, na základě kterých organizace nesmějí své potenciální pracovníky diferencovat.

Zákony poskytující ochranu vůči diskriminaci neboli protidiskriminační zákony jsou shrnuty v následující tabulce:

Tab. 2.1: Protidiskriminační zákony

PROTIDISKRIMINAČNÍ ZÁKONY	
Zákon	Oblast působení
Zákon o diskriminaci pohlaví 1975	Pohlaví a manželský stav
Zákon o rasových vztazích 1976	Rasa, barva, národnost, národní či etnický původ
Zákon o rovném odměňování 1970	Odměňování mužů a žen za stejnou práci, ekvivalentní posuzování práce a rovnocennost práce
Zákon o diskriminaci handicapovaných 1995	Osoby se změněnou pracovní schopností
Zákon o rehabilitaci provinilců 1974	Osoby po potrestání

Zdroj: Převzato z Foot a Hook, 2002, str. 58

Organizace by tedy neměla své potenciální uchazeče o volné pracovní místo diskriminovat na základě jejich pohlaví, věku, náboženství, barvy pleti apod. a měla by dodržovat platné zákony, které jakoukoliv formu diskriminace potlačují.

2.4.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace může svá volná pracovní místa obsazovat jak z vnitřních zdrojů, tak i z vnějších zdrojů pracovních sil. Každá ze zmíněných možností s sebou nese množství výhod i nevýhod, proto se budu oběma variantám v následujících kapitolách věnovat.

Vnitřní zdroje získávání pracovníků

Obsazování volných pracovních míst pomocí vnitřních zdrojů získávání pracovníků představuje obsazování pracovních míst z řad vlastních zaměstnanců. Obsazování z vnitřních zdrojů je výsledkem posouzení výkonnosti a schopností zaměstnanců dané organizace (Kociánová, 2010).

Podle Koubka (2009) vnitřní zdroje pracovníků tvoří:

- uspořené pracovníci (např. v důsledku produktivnější technologie, v důsledku lepší organizace práce apod.),
- zaměstnanci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité pracovní činnosti či v důsledku organizačních změn,
- pracovníci schopní vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají v současnosti,
- zaměstnanci, kteří mají zájem na obsazované pracovní místo přejít.

Následující tabulka uvádí výhody a nevýhody v případě obsazení volného pracovního místa z vnitřních zdrojů organizace.

Tab. 2.2: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	
VÝHODY	NEVÝHODY
Organizace lépe zná uchazečovy silné a slabé stránky	Omezená možnost nových podnětů od pracovníků zvenku
Uchazeč zná lépe organizaci	Lidé mohou být povyšováni až do té chvíle, kdy už nejsou schopni úspěšně plnit úkoly
Zvyšuje se motivovanost pracovníků z důvodu možného rozvoje a postupu	Nepřiměřená rivalita mezi pracovníky z důvodu snahy o povýšení
Zvyšuje se návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků	

Zdroj: Převzato z Bláha a kol., 2013, str. 97

Dvořáková a kol. (2007) tvrdí, že získávání vnitřními zdroji – zaměstnanci organizace je výhodné, jelikož:

- zaměstnavatel interní kandidáty zná a může provést spolehlivá rozhodnutí o jejich rozmístění v rámci organizace,
- zvyšuje pracovní spokojenost pracovníků,
- zlepšuje pracovní morálku a klima v organizaci,
- zlepšuje iniciativu a angažovanost zaměstnanců díky příležitosti růstu,
- snižuje fluktuaci a stabilizuje pracovníky,
- manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu.

Vnější zdroje získávání pracovníků

Vnější zdroje získávání pracovníků představují externí zdroj, nově přichází pracovníky do organizace. Organizace využívá vnějších zdrojů získávání zaměstnanců zejména v případě, kdy nemá dostatečné vnitřní zdroje (Kociánová, 2010).

Dle Koubka (2011) patří mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců zejména:

- zaměstnanci jiných organizací, jež jsou odhodláni změnit zaměstnavatele,
- volné pracovní síly trhu práce,
- absolventi škol.

Doplňkové zdroje pracovních sil představují také:

- ženy v domácnosti,
- studenti,
- důchodci.

Níže uvedená tabulka popisuje výhody a nevýhody v případě zvolení obsazení pracovního místa vnějšími zdroji organizace.

Tab. 2.3: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů	
VÝHODY	NEVÝHODY
Přijetí pracovníků s novými nápady, schopnostmi a myšlenkami	Delší doba zapracování nově příchozího pracovníka
Větší možnost výběru	Vyšší náklady na přilákání a hodnocení uchazečů zvenku
Šance získání vysoce kvalifikovaných/vedoucích pracovníků s mnohem nižšími náklady než v případě jejich vychování v organizaci	Demotivace vlastních pracovníků uvnitř organizace, kteří se cítili kvalifikovaní pro výkon dané pozice

Zdroj: Převzato z Bláha a kol., 2013, str. 97

Jak píše Dvořáková a kol. (2007, str. 134), výhoda získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce spočívá v tom, že noví pracovníci organizaci přináší „novou krev, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám“.

Každá organizace by měla při získávání zaměstnanců zvážit výhody i nevýhody, které se k jednotlivým variantám získávání pracovníků váží, a zvolit tu nejvhodnější. Organizace má také možnost využít kombinace obou možných variant, jež zahrnuje přijímání nových zaměstnanců i pohyb stávajících pracovníků v rámci organizace.

2.4.4 Metody získávání pracovníků

Zvolení metody získávání zaměstnanců závisí na tom, jestli se organizace rozhodne získat zaměstnance z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, jaká je současná situace na trhu práce, kolik prostředků může daná organizace na získávání zaměstnanců vynaložit, a jak rychle potřebuje volné pracovní místo obsadit (Koubek, 2009).

Jak píše Bláha a kol. (2013), v současné době existuje řada metod k získání vhodného zaměstnance pro obsazovanou pozici, například:

- pohled dovnitř organizace - obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů organizace,
- inzerování – nejrozšířenější metoda získávání zaměstnanců zahrnující inzeráty v televizi, rádiích nebo v tisku,
- zprostředkovatelské agentury – získávání pracovníků pomocí organizací nabízejících získávání zaměstnanců včetně jejich předvýběru,
- uchazeči se nabízejí sami – zaměstnavatelům, kteří mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, prestižní práci se uchazeči nabízejí sami,
- získávání uchazečů na školách – metoda získávání zaměstnanců podpořena spoluprací se vzdělávacími institucemi,
- e-recruitment – jedna z hlavních metod získávání zaměstnanců typická nízkými náklady, rychlostí a snadností, možností uvedení velké množství informací charakteristická zejména pro velké organizace,
- spolupráce s úřady práce aj.

Koubek (2009) kromě výše zmíněných metod získávání pracovníků uvádí také:

- doporučení stávajících pracovníků – pasivní metoda získávání zaměstnanců na základě doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení jedince – metoda získávání zaměstnanců na oslovením již vyhlédnutého jedince na základě sledování toho, kdo je v určitém oboru dobrý a má nápady,
- vývěsky – nenáročná a levná metoda získávání zaměstnanců uveřejňováním informací o volných pracovních místech pomocí vývěsek v organizaci i mimo ni,
- letáky – získávání pracovníků pomocí letáků vkládaných do poštovních schránek,
- spolupráce s odbory - metoda získávání zaměstnanců prostřednictvím spolupráce s odborovými svazy s využíváním jejich informačního systému,
- spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi či vědeckými společnostmi – metoda vhodná k získávání špičkových odborníků spoluprací a využitím informačních systémů sdružení odborníků, vědeckých společností apod.

Hroník (2007) jako další možné metody získávání zaměstnanců zmiňuje:

- dny otevřených dveří – metoda získávání pracovníků vhodná především pro známé organizace s dobrým jménem, kdy organizace potenciální uchazeče o volná

pracovní místa oslovují zejména pomocí médií a kandidáty tak zvou k této události,

- career days, burzy práce – mnoho organizací jako úřady práce, obchodní a hospodářské komory, personální firmy nebo vysoké školy pořádají dny kariéry a burzy práce, kde organizace hledající nové zaměstnance prezentují svou nabídku potenciálním uchazečům.

2.4.5 Dokumenty požadované od kandidátů

Aby mohla organizace vybrat nejlepšího z kandidátů na obsazované pracovní místo, musí mít o každém z uchazečů dostatečné množství informací. O získání potřebných informací rozhoduje volba dokumentů, jež organizace od uchazečů vyžaduje. O předložené informace jednotlivými kandidáty se následně opírá předvýběr i samotný výběr zaměstnanců.

Od uchazečů jsou dle Koubka (2011) zpravidla vyžadovány následující dokumenty:

Životopis

Životopisy jednotlivých uchazečů představují nejčastěji požadované dokumenty. Obsah životopisu slouží k identifikaci a charakterizování kandidáta a umožňuje tak posouzení, jestli je uchazeč způsobilý práci vykonávat. Zaměstnavatelé mohou vyžadovat volný životopis, polostrukturovaný nebo strukturovaný životopis, přičemž obvykle obsahují následující body:

- historie vzdělání zahrnující informace o formách studia, přípravě na povolání, absolvovaných školeních, získaných výučních listech, certifikátech, diplomech aj.,
- historie zaměstnání obsahující informace o dosavadních zaměstnáních,
- historie odborných aktivit mimo zaměstnání (členství v odborných sdruženích),
- odborné zájmy, vynálezy, publikační činnost apod.,
- záliby a koníčky uchazeče.

Osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Dotazníky představují dlouhodobě využitelné dokumenty a mohou sloužit jako základní dokumenty evidence zaměstnanců. Jednoduchý dotazník je využíván při obsazování zejména manuálních pracovních míst a umožňuje uvádět pouze holá fakta. Otevřený dotazník se používá při obsazování manažerských funkcí nebo míst specialistů a umožňuje uchazeči

podrobněji rozepsat některé skutečnosti nebo se vyjádřit k některým otázkám a zaujmout k nim postoje.

Kopie dokladů o dosaženém vzdělání a praxi

Doklady o vzdělání a praxi organizace požaduje podle konkrétního obsazovaného pracovního místa. Mohou být vyžadovány doklady o vzdělání požadovaném pracovním místem, doklady o praxi v oboru nebo v oboru příbuzném. Na základě těchto dokumentů organizace získá přehled o znalostech, dovednostech a zkušenostech daného uchazeče.

Reference

Reference představují hodnocení neboli posudky uchazeče z předchozích pracovišť. Jelikož však tyto posudky mohou vypracovat uchazečům jejich známí nebo se naopak může jednat o hodnocení dosavadního zaměstnavatele, který se snaží odcházejícímu zaměstnanci ublížit, nejsou reference považovány za spolehlivý zdroj informací o zaměstnanci.

Podle Hroníka (2007) mohou být také zaměstnavateli od uchazečů vyžadovány následující dokumenty:

Průvodní dopis

Obvyklou součástí životopisu je průvodní dopis, ve kterém uchazeč vysvětluje důvod svého zájmu a vyjadřuje ochotu zúčastnit se výběrového řízení. Průvodní dopis může rovněž posloužit k posouzení osobnosti uchazeče a jeho vyjadřovacích schopností. Dokument má motivační charakter a slouží k zaujmutí personalisty.

Výpis z trestního rejstříku

Výpis z rejstříku trestů požadují některé firmy, zejména finanční instituce a obchodní instituce. Vyžadování tohoto dokumentu je v současné praxi běžnou záležitostí.

Na základě zaslaných dokumentů uchazečem bude proveden prvotního výběr neboli předvýběr vhodných uchazečů, přičemž je nezbytné minimalizovat subjektivnost rozhodnutí a vyloučit tak ztrátu perspektivního kandidáta (Hroník, 2007).

2.4.6 Nabídka zaměstnání

Na úspěšné získávání zaměstnanců má velký vliv formulace nabídky zaměstnání. Ta musí mít určité náležitosti pro splnění svého účelu – přilákání vhodného počtu kandidátů na obsazované pracovní místo.

„Nabídka zaměstnání je nejběžnějším a nejdůležitějším prostředkem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání během obsazování volných pracovních míst. Smysluplně formulovaná a uveřejněná nabídka zaměstnání naplňuje účel získávání zaměstnanců. Umožňuje zaměstnavateli oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady“ (Šikýř, 2012, str. 79).

Jak uvádí Koubek (2009), formulace nabídky zaměstnání vychází z popisu a specifikace pracovního místa, přičemž přihlíží k tomu, zda se zaměstnanci získávají z vnitřních či vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu zaměstnanců, k volbě metod získávání pracovníků i k volbě dokumentů, které jsou od uchazečů požadovány.

Dle Šikýře (2012) je smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání poskytnutí potenciálním uchazečům srozumitelnou, přesnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání. Nabídka zaměstnání by měla obsahovat:

- název pracovního místa,
- charakteristiku organizace,
- charakteristiku práce,
- místo a podmínky výkonu práce,
- požadavky na uchazeče o zaměstnání,
- požadované dokumenty od uchazečů,
- pokyny jak se o zaměstnání ucházet.

Koubek (2011) uvádí několik zásad, které by organizace při nabízení zaměstnání měly dodržovat:

- Vždy uvádět název a adresu firmy.
- Neuvádět pouze požadavky na uchazeče, ale také zmínit to, co konkrétního může naopak organizace nabídnout.
- Firma by měla realisticky prezentovat povahu práce a pracovní podmínky.

- Firma by neměla uchazeče klamat a slibovat to, co splnit nemůže či nechce.
- Nabídka zaměstnání nesmí diskriminovat uchazeče na základě jejich pohlaví, rasy, věku, náboženství, národnosti, politických názorů apod.

Cílem je sestavení smysluplné nabídky zaměstnání, jež uchazečům poskytne potřebné informace o nabízeném zaměstnání, a přiláká tak vhodný počet kandidátů. Formulovanou nabídku pak organizace uveřejní podle zvolené metody získávání zaměstnanců a podle charakteru obsazovaného pracovního místa.

Na základě reakce uchazečů na zveřejněnou nabídku, na základě získaných dokumentů od uchazečů o volné pracovní místo, je organizací proveden **předvýběr** vhodných kandidátů.

Jak uvádí Dvořáková a kol. (2007), předvýběr uchazečů o obsazované pracovní místo představuje prvotní výběr vhodných kandidátů na základě rozboru jimi zaslaných dokumentů, které organizace požadovala. Tyto dokumenty jsou hodnoceny s cílem vybrat užší skupinu uchazečů, jež budou pozváni k výběrovému rozhovoru. Analýza požadovaných dokumentů od uchazečů by měla napovědět:

- zda je kandidát schopen danou práci vykonávat,
- zda uchazeč zapadne do pracovního kolektivu a organizace,
- jaká je pracovní motivace daného kandidáta,
- jaký je uchazečův zájem o nabízenou práci.

V předvýběru je rozhodováno o tom, kteří uchazeči budou přizváni k přijímacímu pohovoru, a kteří uchazeči organizaci na základě stanovených kritérií nevyhovují. Kandidáti, kteří byli posouzeni jako vhodní, pak budou pozváni na pohovor. Organizace by měla vybraným uchazečům o volné pracovní místo zaslat informace o procesu výběru, především pokud bude výběr obsahovat i jiné metody kromě přijímacího rozhovoru. Taktéž je potřeba uchazeče informovat o tom, kdy a kam se mají dostavit (Dale, 2007).

Výsledkem celého procesu získávání zaměstnanců je výběr optimálního počtu kandidátů, kteří splnili nezbytné požadavky k výkonu práce dle předložených dokumentů, jež zaměstnavatel po uchazečích ve zveřejněné nabídce volné pracovní pozice požadoval. Vhodné uchazeče o zaměstnání poté zaměstnavatel pozve k samotnému výběru zaměstnanců.

2.5 Výběr pracovníků

Druhou etapou procesu zabezpečování zaměstnanců je výběr zaměstnanců. Ten navazuje na získávání pracovníků, ve kterém byl získán určitý počet vhodných uchazečů o volné pracovní místo splňujících stanovené požadavky pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě.

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci“ (Koubek, 2009, str. 166).

Do samotného výběru pracovníků by dle Hroníka (2007) nemělo postoupit více než 12 kandidátů na jedno pracovní místo. Tato skutečnost by svědčila o malé efektivitě předvýběru zaměstnanců. Za optimální počet uchazečů pozvaných k výběru je považováno 9 postupujících, od nichž organizace potřebuje získat další informace vedoucí ke správnému rozhodnutí a výběru 2-3 uchazečů, mezi kterými se v závěru výběru zvolí. Cílem výběru je tedy zúžení počtu kandidátů o více než 50 %, aniž by byl vyloučen kvalitní uchazeč.

Výběr pracovníků má strategickou povahu a bere v úvahu odborné i osobnostní charakteristiky kandidáta, jeho potenciál i flexibilitu. V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče k výkonu práce na obsazovaném pracovním místě (Koubek, 2009).

Avšak než organizace přistoupí k samotnému výběru, musí si stanovit schopnosti a vlastnosti zaměstnanců, na které klade důraz. Dle Koubka (2011) jsou to zpravidla:

- schopnost pracovat samostatně,
- schopnost vlastní kontroly a řešení problémů,
- snaha plnit podnikové cíle,
- schopnost spolupráce a týmové práce,
- flexibilita a ochota přijmout změny,

- širší kvalifikační profil pracovníka,
- umění jednat s lidmi aj.

Jak píše Koubek (2009), při výběru zaměstnanců se hodnotí zejména způsobilost jednotlivých kandidátů k výkonu práce na obsazovaném pracovním místě. Je proto nezbytné určit kritéria, jež budou pro hodnocení použita. Organizace tedy před realizací výběru zaměstnanců musí:

1. Stanovit požadavky odborné způsobilosti zaměstnance na obsazovaném pracovním místě, tj. stupeň a obor školního vzdělání, druh a zaměření jiných forem vzdělávání, délku praxe v oboru.
2. Stanovit kritéria posuzování odborné způsobilosti uchazeče, např. výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom, doklady o absolvování kurzů, atestacích či zkouškách, řidičský průkaz, zápočtový list, pracovní smlouvy, pracovní posudky apod.
3. Stanovit kritéria pracovního výkonu na obsazovaném místě, tj. požadované výsledky a pracovní chování.
4. Stanovit faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce, kdy se organizace opírá o specifikaci pracovního místa. Mohou to být např. vzdělání a výsledky studia, dosavadní praxe, výsledky testů, pracovní posudky, reference od předchozích zaměstnavatelů, fyzický zjev, pohlaví apod.
5. Stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti zaměstnance přičemž při určování žádoucích rysů jedince vycházíme z povahy obsazovaného pracovního místa a z povahy pracovních a sociálních kontaktů zaměstnance s ostatními lidmi.
6. Stanovit metody ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útwarem a organizací. Organizace může využít např. testů osobnosti, pohovorů, skupinových diskusí, hraní rolí atd.
7. Vyřešit problém získání objektivních, podrobných, věrohodných a účelu odpovídajících informací o daném uchazeči.

2.5.1 Proces výběru zaměstnanců

Dle Kociánové (2010) je úkolem výběru zaměstnanců posouzení předpokladů jednotlivých kandidátů na obsazované pracovní místo vzhledem k nárokům pracovního místa

a taktéž rozhodnutí o uchazeči, jež se pro organizaci jeví jako nejvhodnější. Výběr zaměstnanců představuje posloupnost jednotlivých kroků vedoucích k rozhodnutí organizace o tom, který uchazeč bude na obsazované pracovní místo přijat.

Jak uvádí Koubek (2011), obvykle se při výběru zaměstnanců jedná o následující kroky:

1. Zkoumání dotazníků a dokumentů předložených kandidátem, včetně životopisů.
2. Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších dokumentech.
3. Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti.
4. Výběrový pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Lékařské vyšetření v případě potřeby.
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování všech uchazečů o rozhodnutí organizace.

Postup při výběru zaměstnanců se však může lišit a to v závislosti na tom, jaké místo daná organizace obsazuje, a jak obtížné je získat zaměstnance s požadovanými vlastnostmi. Například při obsazování pracovních míst s jednoduchou manuální prací lze výběr zaměstnanců uskutečnit pouze na základě předložených dokumentů uchazečem a pohovoru. Není tedy nutné absolvovat všechny uvedené kroky výběru zaměstnanců.

2.5.2 Metody výběru zaměstnanců

Jak tvrdí Bláha a kol. (2013), metody užívané při výběru zaměstnanců mohou být následující:

- Životopis – zaslaný životopis kandidátem do organizace představuje důležitou a zpravidla první vizitku uchazeče o volné pracovní místo.
- Přijímací a výběrový rozhovor – jedná se o individuální rozhovory, pohovorové panely nebo pohovor před výběrovou komisí, přičemž typy jednotlivých rozhovorů rozlišujeme na standardizované rozhovory, kdy jsou všem kandidátům pokládány stejné otázky, nestandardizované rozhovory, které představují relativně volný a připravený rozhovor, a polostandardizovaný rozhovor, pro který je charakteristická jak pevně stanovená část tak i část volná.

- Testy – možností jsou testy schopností, zájmů, psychologické testy nebo inteligenční testy.
- Reference z předchozí práce – tato hodnocení mohou sloužit k ověření informací o budoucím zaměstnanci především v případech, kdy se organizace rozhoduje mezi více uchazeči. Pro větší objektivitu reference je pak vhodné mít hodnocení alespoň dvou zaměstnavatelů.
- Assessment centre – metoda užívaná společně s výběrovými rozhovory a testy, která klade důraz na chování kandidátů při plnění jednotlivých úkolů simulujících klíčové aspekty práce. Může se jednat taktéž o skupinové úkoly.
- Grafologie – metoda, jež zkoumá osobnostní rysy jedince prostřednictvím jeho rukopisu. V současné době se tato metoda příliš nevyužívá.
- Výpis z rejstříku trestů.
- Zdravotní prohlídka.

Hroník (2007) mezi metody výběru zaměstnanců rovněž řadí:

- Testování odborných způsobilostí – odborné testy slouží k detailnímu testování odbornosti za stanovené minimální úrovně znalostí, jež jsou potřebné k výkonu práce. Příkladem mohou být odborné testy zaměřené na techniku, ekonomiku či cizí jazyk dle obsazované pracovní pozice. Odborná zkouška může mít také podobu praktické zkoušky, která testuje uchazečova odborné dovednosti.
- Zjišťování business kompetencí – metoda odhalující způsobilost zaměřenou na tvrdé faktory řízení za použití případových studií nebo business esejí.
- Psychodiagnostické metody – metody výběru, jež testují tzv. soft skills, za použití psychologických testů, pozorování a rozhovoru s uchazečem.

Foot a Hook (2002) k metodám využívaných k výběru pracovníků uvádí také následující techniky:

- Ukázka práce – metoda sloužící k testování ukázky práce na výkonu určitého úkolu, který je součástí práce na dané pracovní pozici, jež je obsazována. Uchazečům je tak zadán ke zpracování konkrétní úkol, který by jako pracovníci na dané pracovní pozici běžně vykonávali.
- Hraní role – jedná se o pracovní simulace a hraní rolí uchazeči ve výkonu úloh, které by byly v zaměstnání skutečně prováděny.

Přijímací a výběrový rozhovor

Jak tvrdí Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005), přijímací a výběrový rozhovor je nejčastější metodou výběru zaměstnanců. Strukturovaný rozhovor, který je založen na analýze práce a stanovených požadavcích na uchazeče, zahrnuje tři základní etapy: úvod, střední část rozhovoru a závěr. V následující tabulce je uvedený doporučený obsah rozhovoru.

Tab. 2.4: Doporučený obsah přijímacího a výběrového rozhovoru

STRUKTURA ROZHOVORU	DOPORUČENÝ ČAS
Úvodní část Představení se, rekapitulace účelu návštěvy, cíle rozhovoru.	5 – 10 minut
Ověření údajů z životopisu a dotazníku	5 – 10 minut
Zájmy a očekávání kandidáta Očekávání od pracovního místa, úspěchy a neúspěchy předchozího zaměstnání (školy).	10 – 15 minut
Vzdělání, zkušenosti Absolvované kurzy, pracovní zkušenosti, znalosti, zaměření uchazeče.	10 – 15 minut
Sociální zkušenosti Spolupráce s lidmi, vztahy k ostatním, uvedení případných předchozích sporů.	10 – 15 minut
Vlastní hodnocení a rozvoj Silné a slabé stránky kandidáta, profesní cíle, zájem o odborný růst.	5 – 10 minut
Informace o organizaci a podrobnější informace o profilu pracovního místa	15 minut
Otázky kandidáta	5 minut
Shrnutí a předběžný závěr Vyjádření k celkovému dojmu, informace o sdělení rozhodnutí, případné odmítnutí.	5 minut
CELKOVÉ TRVÁNÍ ROZHOVORU	60 – 90 minut

Zdroj: Zpracování dle Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000

Jak je z výše uvedené tabulky zřejmé, v průběhu rozhovoru je věnována pozornost postupně všem faktorům, jež mohou ovlivnit výběr nového zaměstnance. Přijímací či výběrový rozhovor by měl trvat přibližně hodinu až hodinu a půl, přičemž by obě strany měly mít možnost klást otázky a ujasnit si případné detaily a nejasnosti spojené s obsazovanou pracovní pozicí či spojené přímo s organizací.

Vajner (2007) pro zachycení celého rozhovoru doporučuje dělat si v průběhu pohovoru poznámky, jejichž přínos je následující:

- pomáhají shromáždit úplné informace o jednání uchazeče,
- po ukončení rozhovoru představují podklad pro zhodnocení,
- jsou „paměť“ celého průběhu pohovoru,
- umožňují nepřerušovat prezentaci uchazeče a na základě poznámky se vrátit k případné nejasnosti, která tazatele v průběhu kandidátovy odpovědi napadla, aj.

Urban (2003) zdůrazňuje zejména důležitost přípravy celého rozhovoru s uchazečem. Tvrdí, že dobrá příprava přijímacího pohovoru umožní efektivně využít omezený čas, který je pro pohovor stanoven, tedy získat veškeré informace, jež bude organizace k učinění rozhodnutí potřebovat. Při přípravě přijímacího rozhovoru by tedy organizace neměla zapomenout na následující kroky:

- před rozhovorem se seznámit s životopisem každého z uchazečů,
- dobře znát povahu a náplň obsazované pracovní pozice,
- mít předem připravené otázky pro pohovor s kandidáty,
- zvolit vhodné prostředí k samotné realizaci rozhovoru,
- a v neposlední řadě si vést potřebné poznámky zachycující odpovědi uchazečů.

2.5.3 Predikční validita výběrových metod

Předpokladem pro úspěšný výběr pracovníků je zkoumání a posuzování způsobilosti jednotlivých kandidátů na základě spolehlivých a platných metod výběru zaměstnanců.

Hlavním cílem organizace je při výběru zaměstnanců stanovit, jak přesně můžou dané metody výběru odhadnout budoucí úspěch uchazeče na obsazovaném pracovním místě. Jelikož mají organizace možnost výběru z mnoha metod pro výběr zaměstnanců, zvažují predikční validitu jednotlivých metod výběru. „Predikční validita je vyjádřena koeficientem

korelace a udává, zda lze pomocí určitého výběrového postupu skutečně predikovat vhodnost uchazeče pro obsazovanou pozici. Koeficient 0,1 znamená, že téměř neexistuje vztah mezi dosaženými výsledky ve zvolené výběrové metodě a následným pracovním výkonem. Predikční validita 1,0 by znamenala 100 % pravděpodobnost úspěchu kandidáta vybraného na základě příslušné metody na obsazovanou pracovní pozici“ (Bláha a kol., 2013, str. 99).

Tab. 2.5: Metody výběru s jejich predikční validitou

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
Dokumenty uchazeče (0,14)	Intelligenční testy (0,27-0,61)
Nestrukturovaný rozhovor (0,14)	Dotazník organizace (0,37)
Test osobnosti (0,15)	Strukturovaný rozhovor (0,4)
Grafologie (0,2)	Assessment centre (0,45)
Posudky a reference (0,26)	Výkonový test (0,45)

Zdroj: Zpracování dle Bláha a kol., 2013

Jak uvádí Koubek (2011, str. 109), predikční validita je „počítána pomocí korelačního koeficientu mezi skóre, kterého jedinec dosáhl při aplikaci dané metody, a skóre, kterého dosáhl při hodnocení svého pracovního výkonu a pracovního chování.“ Metody výběru zaměstnanců, u kterých korelační koeficient dosahuje alespoň hodnoty 0,4, jsou považovány za validní.

2.6 Přijímání pracovníků

Na výběr pracovníků, ve kterém byla posouzena způsobilost jednotlivých uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci, navazuje přijímání pracovníků představující třetí etapu procesu zabezpečování zaměstnanců.

Podle Kociánové (2010) přijímání zaměstnanců představuje personální činnost, která zahrnuje právní a administrativní náležitosti, jež souvisí s nástupem nového pracovníka a jeho uvedením na pracoviště.

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání“ (Koubek, 2009, str. 189).

Jak tvrdí Koubek (2011), nejdůležitější formální náležitostí přijímání zaměstnanců je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. Jelikož smlouva nemůže být jednostrannou záležitostí, v průběhu vypracovávání pracovní smlouvy by daný pracovník měl mít možnost seznámit se s návrhem organizace a také se k němu vyjádřit. Na formulaci pracovní smlouvy by se tedy měly podílet obě strany, přičemž by organizace měla respektovat právo zaměstnance vyjednávat.

Další formální náležitost přijímání zaměstnanců představuje krok, během kterého je zaměstnanec ústně seznámen s právy a povinnostmi, jež vyplývají z pracovního poměru v organizaci a z povahy práce příslušného pracovního místa. Tento krok, během něhož mohou být zodpovězeny případné dotazy zaměstnance, by měl podpisu pracovní smlouvy předcházet (Koubek, 2009).

Koubek (2011) po podpisu pracovní smlouvy uvádí další důležitý krok přijímání pracovníka, a to zařazení zaměstnance do personální evidence, tzn. pořízení osobní karty daného pracovníka, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu a další. Za minimální rozsah údajů pro potřeby personální evidence lze považovat:

- příjmení vč. rodného, jméno a titul zaměstnance,
- datum, místo narození a rodné číslo pracovníka,
- rodinný stav, informace o dětech,
- adresy trvalého i přechodného bydliště,
- telefonní číslo, e-mailová adresa,
- národnost/státní příslušnost,
- zdravotní stav zaměstnance,
- údaje o kvalifikaci pracovníka,
- informace o eventuálním pobírání důchodu,
- pracovní zařazení a místo pracoviště v organizaci,
- datum vzniku pracovního poměru.

V případě přijetí nového zaměstnance je nutné od předchozího zaměstnavatele převzít zápočtový list a do 8 dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Součástí přijímání zaměstnance je také jeho uvedení na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl nového zaměstnance doprovodit na jeho pracoviště a pracovníka formálně předat jeho nadřízenému. Během prvního dne zaměstnání by měl být nový zaměstnanec seznámen s všeobecnými i podnikovými předpisy, které se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále by měl být seznámen s ostatními zaměstnanci organizace nebo pracovní skupiny, v případě potřeby zaškolení pracovníka je mu představen také školitel, rovněž je novému zaměstnanci třeba poskytnout informace o sociálně-hygienických podmínkách práce (šatny, záchody, umývárny, stravování apod.). Na závěr je pracovník zaveden na místo výkonu své práce (Koubek, 2009).

2.6.1 Pracovní poměr a pracovní smlouva

Účelem přijímání pracovníků je uzavření pracovněprávního vztahu s daným uchazečem o volné pracovní místo. Vznik pracovního poměru představuje podpis pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Šikýř, 2012).

Jak uvádí Koubek (2011), pracovní smlouva vychází se Zákoníku práce a měla by obsahovat následující body:

- název pracovního místa a informace o pracovních povinnostech,
- komu je zaměstnanec za vykonávanou práci odpovědný,
- pracovní podmínky týkající se pracovního místa,
- informace o místě výkonu práce,
- datum nástupu do práce,
- termínovanou pracovního poměru,
- jiné dohodnuté skutečnosti.

D'Ambrosiová a kol. (2011) tvrdí, že pracovní smlouva představuje nejčastější způsob vzniku pracovního poměru. Zaměstnavatel je povinen pracovní smlouvu se zaměstnancem uzavřít písemně bez ohledu na délku sjednané doby uzavřeného pracovního poměru. Ze zákona musí pracovní smlouva obsahovat druh práce, místo výkonu a den nástupu do práce.

2.6.2 Zkušební doba

Zkušební doba představuje lhůtu, jež zaměstnavateli i zaměstnanci slouží k tomu, aby zjistili, jestli jim uzavřený pracovní poměr vyhovuje. V opačném případě zkušební doba umožňuje rychlé a jednoduché zrušení pracovního poměru. Zkušební doba je písemně sjednána předem, a to v délce maximálně tří měsíců ode dne vzniku pracovního poměru, přičemž nemůže být dodatečně prodlužována (D'Ambrosiová a kol., 2011).

Přijímání zaměstnanců tedy představuje proces spojený s uzavřením pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a vybraným uchazečem o volné pracovní místo vznikající podpisem pracovní smlouvy za dohodnutí se obou stran. Se vznikem pracovního poměru se rovněž pojí zkušební doba, jež slouží k tomu, aby jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec poznali, zda si vzájemně vyhovují a zda splnili svá vzájemná očekávání.

2.7 Adaptace pracovníků

Poslední etapu završující celý proces zabezpečování zaměstnanců představuje adaptace nových zaměstnanců. Po sepsání pracovní smlouvy je tedy vhodné realizovat proces adaptace pracovníků v organizaci.

Adaptace nových zaměstnanců v organizaci představuje závěrečnou část procesu zabezpečování pracovníků, ve které se noví zaměstnanci seznamují s organizací a prací v ní, přizpůsobují se novým pracovním místům, aklimatizují se na nové pracovní prostředí a ztotožňují se s organizací. Pokud proces adaptace není proveden správně, může nastat situace, kdy noví pracovníci mají pocit, že do organizace nezapadají, z organizace odejdou a celý proces výběru a přijímání tak musí znovu začít od začátku (Leatherbarrow a Fletcher, 2014).

Jak zmiňuje Koubek (2009), adaptace znamená specifický program aktivit k usnadnění a urychlení procesu seznamování nových zaměstnanců s jejich pracovními úkoly, podmínkami, s pracovním a sociálním prostředím tak, aby jejich pracovní výkon dosáhl v co nejkratší době požadované úrovně. Jedná se o řízený proces seznamování nového

zaměstnance s organizací, jejími úkoly, stylem a technologií práce, s podmínkami a předpisy souvisejících s výkonem práce nového pracovníka.

Podle Kociánové (2010) se nový zaměstnanec v průběhu adaptace adaptuje na:

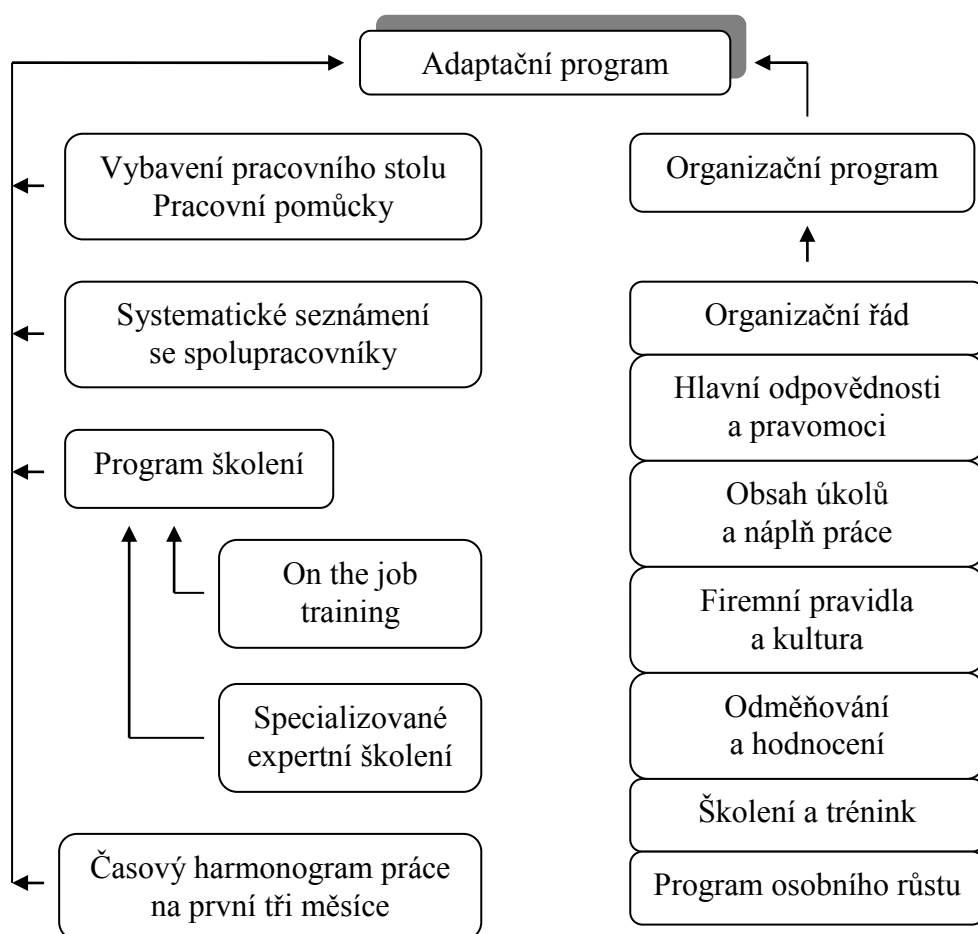
- kulturu dané organizace,
- vlastní pracovní činnost,
- sociální podmínky a vztahy na pracovišti.

Jak uvádí Vajner (2007), výběrový proces tedy výběrem daného zaměstnance nekončí. Po nástupu pracovníka by měl být zahájen adaptační program, na kterém se podílí přímý nadřízený a taktéž tutor neboli „patron“ nového zaměstnance.

Cílem adaptace, jak tvrdí Bláha a kol. (2013, str. 106), je „urychlit integraci nového pracovníka do organizace, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací nebo nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů“. V souvislosti s adaptací hovoříme o pracovní i sociální adaptaci nového zaměstnance. Pracovní adaptace představuje „proces, v jehož průběhu dochází k vyrovnání osobních předpokladů pracovníka s konkrétními požadavky dle jeho pracovního zařazení. Sociální adaptace zahrnuje proces začleňování pracovníka do struktury sociálních vztahů v rámci celé pracovní skupiny“.

Jak tvrdí Stýblo (2003), smyslem adaptace nových zaměstnanců je, aby se pracovníci co nejrychleji, bez konfliktů a stresu zařadili do pracovního kolektivu organizace, převzali vžitý styl práce, osvojili si specifické znalosti a dovednosti, jež se k obsazovanému pracovnímu místu pojí, a ztotožnili se s cíli a záměry podniku. Adaptační program, který by organizace měla řídit, je vyobrazen v následujícím schématu:

Obr. 2.4: Schéma adaptačního programu



Zdroj: Převzato z Stýblo, 2003, str. 73

Jak tvrdí Dvořáková a kol. (2007), účelem řízené adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci pracovníků,
- snížit ztráty spojené s produktivitou,
- zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců.

Podle Hroníka (2007) adaptace, která představuje systematické začlenění nových zaměstnanců do kulturního, sociálního a pracovního systému dané organizace, obvykle zahrnuje tyto kroky:

1. Seznámení zaměstnance s podnikem.
 - historie podniku, úspěchy, postavení na trhu,
 - cíle, kultura a hodnoty podniku,
 - očekávání podniku od pracovníka,
 - systém odměňování,

- způsoby komunikace, zdroje informací,
 - rozmístění podniku, představení vedení.
2. Seznámení zaměstnance s chodem podniku.
- poznání rolí jednotlivých úseků,
 - poznání činností podniku.
3. Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly.
- vymezení práce, povinností a úkolů,
 - kritéria výkonu a způsob hodnocení,
 - bezprostřední nadřízený,
 - pracovní doba a režim,
 - mimořádné pracovní povinnosti.
4. Plán růstu.
- začlenění do projektu vzdělávání,
 - tvorba kariérního plánu.

Jak uvádí Armstrong (2007), k předání potřebných informací novému zaměstnanci může sloužit příručka pracovníka. Tato brožura představuje informační balíček obsahující vše, co by měl nový zaměstnanec znát. Příručka pracovníka například obsahuje:

- charakteristiku podniku, jeho vedení, historii, výrobky aj.,
- pracovní podmínky, pracovní dobu aj.,
- informace týkající se odměňování pracovníků,
- informace týkající se nemoci, pracovní neschopnosti a udělování volna,
- podniková pravidla a postupy,
- možnosti vzdělávání zaměstnanců,
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
- možnosti stravování pracovníků,
- cestovné, diety apod.

Adaptační proces tedy zahrnuje adaptaci celopodnikovou, adaptaci v útvarové jednotce a adaptaci na konkrétní pracovní místo. Součástí je nejen prostorová příprava představující připravení vlastního stolu, počítače, židle, telefonu a dalšího potřebného vybavení, jež bude nový pracovník k výkonu práce potřebovat, ale také příprava sociálního prostředí. Nový pracovník by měl být seznámen se všemi pracovníky, se kterými bude spolupracovat či které bude potkávat (Vajner, 2007).

Dle Stýbla (2003) je v závěru adaptačního procesu vhodné jeho **vyhodnocení**, jež je sběrem a posuzováním informací potřebných k rozhodnutí o dalším rozvoji daného pracovníka. Způsob vyhodnocení vychází z uvedených zásad:

- stanovení adaptačního plánu a programu na počátku adaptačního období,
- průběžné sledování procesu adaptace, dílčí hodnocení adaptačních kroků,
- korigování průběhu adaptace žádoucím směrem v případě, že se nedaří stanovený program adaptace úspěšně plnit,
- zorganizování řízeného pohovoru s pracovníkem k posouzení přínosu adaptačního programu a k vyvození závěrů pro plán dalšího rozvoje zaměstnance.

Jak píše Leatherbarrow a Fletcher (2014), cílem celého procesu adaptace je zaměstnanci usnadnit počáteční fázi adaptačního procesu, kdy se novému pracovníkovi jeví vše jako nové a cizí, pokusit se o vytvoření příznivého postoje nového zaměstnance k organizaci, získat od nového pracovníka efektivní pracovní výsledky v co možná nejkratším čase a v neposlední řadě snížit pravděpodobnost jeho rychlého odchodu z organizace. Za **indikátory úspěšného procesu adaptace** jsou považovány následující:

- dobré pracovní výsledky a efektivní produktivita nového pracovníka,
- rychlé přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám ze strany nového zaměstnance,
- dobré mezilidské vztahy nového pracovníka s ostatními zaměstnanci organizace,
- snížení pravděpodobnosti odchodu nového pracovníka z organizace.

Hlavním smyslem procesu adaptace nových zaměstnanců je tedy co možná nejrychlejší zařazení pracovníka do pracovního kolektivu i organizace. Organizace by na tento poslední krok procesu zabezpečování zaměstnanců neměla zapomínat a věnovat adaptaci nového pracovníka dostatečnou pozornost. Musí mít na paměti, že jsou to právě lidé, pomocí kterých organizace dosahuje svých stanovených cílů.

3 ROVEKA Group, s.r.o.

Praktická část této diplomové práce se bude týkat konkrétní organizace, proto bych ráda tuto organizaci na úvod představila.

3.1 Představení společnosti

ROVEKA Group, s.r.o. je cestovní agenturou, jež se zabývá prodejem zájezdů, který je realizován prostřednictvím internetového portálu. Organizace vystupující pod obchodní značkou ROVEKA Group, s.r.o. byla zaregistrována Krajským soudem v Ostravě dne 11. června 2014. Sídlem organizace je Ostrava - Moravská Ostrava, ulice 28. října 3346/91, PSČ 702 00.

Společnost ROVEKA Group, s.r.o. svým zákazníkům nabízí pohodlný nákup zájezdů na internetu, přičemž samotný prodej je uskutečňován v call centru společnosti. ROVEKA Group, s.r.o. vystupuje jako cestovní agentura, což představuje zprostředkování prodeje zájezdů cestovních kanceláří. Společnost tedy nenabízí vlastní produkt, nýbrž prodává produkty cestovních kanceláří. Zájezdy nabízí za stejnou cenu, jako cestovní kanceláře, které zájezdy pořádají, s fungováním na principu provizí. ROVEKA Group, s.r.o. svým klientům nabízí zájezdy českých i slovenských cestovních kanceláří. Zaměřuje se především na pobytové a poznávací zájezdy, zájezdy do exotiky, eurovíkendy, lyžařské zájezdy a prodej letenek cestovních kanceláří.

4 Analýza procesu zabezpečování pracovníků ve vybrané organizaci

Společnost ROVEKA Group, s.r.o. v současné době zaměstnává celkem 4 zaměstnance, přičemž tito zaměstnanci stáli u samotného založení společnosti. Jelikož současní pracovníci společnosti stáli u vzniku ROVEKA Group, s.r.o., je zřejmé, že **proces zabezpečování pracovníků** v organizaci zatím **neproběhl**.

Jeden ze 4 zaměstnanců společnosti ROVEKA Group, s.r.o. vystupuje jako jednatel společnosti. Další 3 stávající zaměstnanci společnosti pracují na pozici obchodních referentů. Náplní práce obchodních referentů je prodej zájezdů a s tím spojené činnosti zahrnující přijetí objednávek a jejich následné zpracování, provedení rezervace požadovaného zájezdu u vybrané cestovní kanceláře, ověření ceny zájezdu a zpracování cenové kalkulace, kontaktování zákazníků, uzavírání smluv o zájezdu s klienty, uzavírání pojištění, archivace potvrzených smluv, provádění změn v údajích na smlouvách, rušení rezervací a zájezdů, řešení případných reklamací a stížností od klientů apod.

S nadcházející sezónou by společnost ROVEKA Group, s.r.o. ráda **posílila svůj tým** zaměstnanců **o 5 nových pracovníků** na hlavní pracovní poměr **na pracovní pozici obchodních referentů**. Sezóna v cestovním ruchu představuje celkem 6 měsíců, tzn. leden-únor a červen-září, proto v důsledku sezónnosti, jež se k cestovnímu ruchu neodmyslitelně váže, společnost plánuje přijetí nových zaměstnanců na letní sezónu pro rok 2015.

5 Interpretace výsledků, návrhy a doporučení

Jelikož proces zabezpečování pracovníků ve společnosti ROVEKA Group, s.r.o. zatím neproběhl, ráda bych v následujících kapitolách navrhla projekt, jež organizaci k zabezpečování pracovníků poslouží.

5.1 Personální plánování

Prvním krokem souvisejícím se zabezpečováním zaměstnanců je plánování zaměstnanců. Plánování zaměstnanců vychází z potřeby obsadit volné pracovní místo. Organizace si tedy musí zodpovědět otázku: kolik lidí a jaké lidi potřebuje?

Na základě rozhovoru s jednatelkou společnosti byl definován záměr organizace. V důsledku předvídání potřeby pokrytí zaměstnanců je cílem společnosti ROVEKA Group, s.r.o. **přijetí 5 nových pracovníků** na hlavní pracovní poměr na pozici *obchodní referent*.

5.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa představuje zjištění schopností a dovedností zaměstnance, jež potřebuje pro výkon práce. Výsledkem analýzy je popis a specifikace pracovního místa definující očekávané výsledky a schopnosti, jež musí zaměstnanec splňovat.

K analýze pracovního místa byla využita metoda **pozorování zaměstnanců** při vykonávání práce a **rozhovor s jednatelkou** společnosti ROVEKA Group, s.r.o., ve kterém byly pokládány následující otázky:

Obr. 5.1: Otázky rozhovoru k analýze pracovního místa

OTÁZKY K ANALÝZE PRACOVNÍHO MÍSTA – OBCHODNÍ REFERENT
1. Jaký je přesný název pracovního místa a jak je organizačně začleněno?
2. Kdo je bezprostředním nadřízeným a podřízeným obchodního referenta?
3. Kdo jsou spolupracovníky obchodního referenta?
4. Co je základním účelem práce obchodního referenta?
5. Co je hlavní náplní práce obchodního referenta?
6. Popište každodenní povinnosti obchodního referenta.
7. Jaké je pořadí jednotlivých vykonávaných pracovních povinností?
8. Popište další povinnosti obchodního referenta vykonávaných nepravidelně.
9. Za co je obchodní referent odpovědný?
10. Jaké vybavení je k výkonu práce potřebné?
11. Jaké jsou pracovní podmínky, v nichž obchodní referent práci vykonává?
12. Jaké vzdělání je k výkonu práce požadováno?
13. Jsou potřebné předchozí zkušenosti a praxe zaměstnance?
14. Jaké specifické znalosti jsou k výkonu práce požadovány?
15. Jaké dovednosti jsou k výkonu práce požadovány?
16. Jaké chování se od obchodního referenta očekává?
17. Jaké vlastnosti by měl obchodní referent mít?

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznatky z pozorování pracovníků při výkonu práce a také informace získané rozhovorem s jednatelkou společnosti představují podklad pro tvorbu samotného popisu a specifikace pracovního místa.

5.3 Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa je výsledkem analýzy práce. V popisu a specifikaci pracovního místa jsou upřesněny požadavky na zaměstnance, který bude na

obsazovaném pracovním místě funkci vykonávat. Popis a specifikace pracovní funkce tak slouží jako podklad k určení požadavků pracovního místa kladených na zaměstnance.

Na základě mého **studia odborné literatury** vztahující se k tématu zabezpečování pracovníků, poznatků z **pozorování zaměstnanců** při výkonu práce, **rozhovoru s jednatelkou společnosti ROVEKA Group, s.r.o. a taktéž na základě vlastních zkušeností** s prací v cestovní agentuře na stejné pracovní pozici jsem pro potřeby organizace vytvořila následující popis a specifikaci pracovního místa:

Obr. 5.2: Popis a specifikace pracovního místa

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA
Název pracovního místa
Obchodní referent
Útvar
Call centrum
Bezprostřední nadřízený
Jednatel společnosti
Vztah k ostatním pracovním místům
Spolupracuje s jednatelem společnosti a ostatními zaměstnanci organizace.
Charakteristika práce
Zajišťuje prodej zájezdů, jedná s partnery v oblasti cestovního ruchu, poskytuje klientům poradenství a relevantní informace.
Pracovní povinnosti
Telefonicky a pomocí e-mailové komunikace jedná se zákazníky, přijímá a následně zpracovává objednávky, pracuje v on-line rezervačním systému cestovních partnerů, vytváří, prodlužuje či ruší rezervace požadovaného zájezdu u cestovní kanceláře on-line nebo telefonicky, provádí ověření ceny zájezdu a zpracovává cenové kalkulace, s klienty sepisuje a uzavírá cestovní a pojistné smlouvy, archivuje podepsané dokumenty a smlouvy, navrhuje možné způsoby úhrady zájezdu, dává pokyny pro ověření platby za zájezd, potvrzuje uzavření zájezdu u vybrané cestovní kanceláře, aktivuje pojištění, provádí případné změny v údajích na smlouvách, řeší reklamace a stížnosti klientů.

Odpovědnost

Odpovídá za veškeré uvedené údaje na sepsaných smlouvách, za kontrolu připsaných plateb od klientů, za závazné rezervování a potvrzení zájezdů u cestovních partnerů, za aktivování pojištění klientům, za archivaci veškerých podepsaných dokumentů a smluv od klientů.

Vybavení

Mobilní telefon, počítač s tiskárnou, psací potřeby, manuál prodeje, dokument s přístupovými údaji do rezervačních systémů cestovních partnerů.

Pracovní podmínky

Pracovník není vystaven žádné významné zátěži. Práci vykonává v běžném pracovním prostředí (prostorové řešení, barevná úprava kanceláře, standardní mikroklimatické podmínky, osvětlení, hluk).

Dosažené vzdělání

Středoškolské vzdělání s maturitou.

Požadovaná praxe

-

Specifické znalosti a dovednosti

Práce na počítači, práce s internetem, ovládání MS-Word k tvorbě dokumentů, ovládání MS-Outlook, přehled o světové geografii, znalost spisovného českého jazyka a gramatiky, schopnost analyzovat, vybírat, rozhodovat, komunikovat, vyjednávat, argumentovat, vysvětlovat, schopnost plánovat a řídit svou práci.

Očekávané chování

Kultivovaný verbální i neverbální projev, plynulý verbální projev, rozhodnost, přesnost, schopnost empatie, schopnost spolupracovat s ostatními pracovníky, schopnost přijmout odpovědnost, pozitivní vztah k vykonávané práci.

Zdroj: Vlastní zpracování

Popis a specifikace pracovního místa charakterizuje práci samotnou, a mělo by z něj být zcela jasné, o jakou práci se jedná a jak skutečně daná práce na pracovní pozici obchodního referenta vypadá. Rovněž charakterizuje požadavky na pracovníka, jež se k dané pracovní pozici vážou, a které jsou od zaměstnance při výkonu práce očekávány.

5.4 Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků představuje činnosti k přilákání dostatečného množství vhodných uchazečů o volné pracovní místo v organizaci. Jelikož se v mé diplomové práci jedná o zabezpečování pracovníků pro nově vzniklou organizaci ROVEKA Group, s.r.o., ve které proces zabezpečování zaměstnanců neproběhl, společnost pro obsazení volných pracovních míst využije **vnějších zdrojů získávání zaměstnanců**, které tvoří zejména zaměstnanci jiných organizací, jež uvažují o změně zaměstnavatele, volné pracovní síly na trhu práce nebo absolventi škol.

Z metod k získání vhodných zaměstnanců, jež mohou být použity, bych společnosti ROVEKA Group, s.r.o. doporučila využít jednu z **hlavních metod získávání zaměstnanců**, kterou v dnešní době představuje **e-recruitment**. Získávání lidských zdrojů pomocí internetu je velmi rozšířenou a efektivní metodou.

Český trh disponuje řadou **portálů práce**, na nichž mohou organizace své nabídky volných pracovních míst uveřejnit. K získání vhodných uchazečů o volné pracovní místo bych společnosti doporučila využít nejznámějších portálů zabývajících se zprostředkováním práce, jimiž jsou:

- www.jobs.cz,
- www.prace.cz,
- www.sprace.cz.

Jobs.cz

Portál www.jobs.cz představuje největší a nejdéle sloužící server v České republice zabývající se zprostředkováním práce. Jobs.cz, jednička elektronického trhu práce a poskytovatel komplexních služeb pro nábor zaměstnanců, jak je portál označován, funguje již od roku 1996. Právě skutečnost, že se jedná o nejprestižnější pracovní portál v České republice, jsou ceny inzerování nabídek práce v porovnání s ostatními portály práce poněkud vyšší. V následující tabulce jsou uvedeny ceny inzerce pracovních nabídek:

Tab. 5.1: Inzerce pracovních nabídek na Jobs.cz

Inzerát	Cena bez DPH	Zahrnuje	Délka vystavení
STANDARD	7.900,- Kč	týdenní automatická aktualizace inzerátu, možnost prodloužení inzerátu	1 měsíc
LIGHT	5.900,- Kč	-	1 měsíc

Zdroj: Zpracování dle www.jobs.cz

K výše uvedeným cenám inzerování nabídek práce portál také nabízí možnosti koupě výhodných balíčků zveřejnění většího počtu inzerátů, balíčky brigád, možnost inzerování v zahraničí, prohledávání databáze životopisů, zvýraznění inzerátů, možnost firemního designu inzerce nebo uvedení loga v daném inzerátu, zveřejnění inzerátu na oborových portálech a další služby v oblasti recruitmentu – vše za příplatky dle ceníku serveru jobs.cz.

Prace.cz

Server www.prace.cz koncentruje největší nabídku práce, jelikož se zabývá všemi možnými pozicemi, tzn. nejen vybranými jako je tomu u portálu www.jobs.cz. Protože je pracovní nabídka strukturována směrem k výkonným pozicím, je zvýrazněno regionální členění. Partnerem portálu prace.cz je již zmíněný server jobs.cz. Ceny inzerce nabídek práce, jak je uvedeno v následující tabulce, jsou však podstatně nižší:

Tab. 5.2: Inzerce pracovních nabídek na Prace.cz

Varianta inzerátu	Cena bez DPH	Délka vystavení
A	590,- Kč	3 dny
B	990,- Kč	7 dní
C	3.500,- Kč	30 dní

Zdroj: Zpracování dle www.prace.cz

Portál taktéž nabízí výhodné balíčky inzerátů pro ty, kteří potřebují inzerovat více pozic, loga a šablony inzerátů, různé designy a zvýraznění inzerátů, možnost výběru

z databáze životopisů a další služby v oblasti recruitmentu – rovněž za příplatky podle aktuálního ceníku pracovního portálu prace.cz.

Sprace.cz

Pracovní portál www.sprace.cz patří k internetovým stránkám www.seznam.cz. Přes server sprace.cz lze hledat běžné profese nebo zadat poptávku po konkrétní pozici. Portál však nenabízí tolik možností řešení jako vysoce specializované pracovní portály jako například jobs.cz, ale má velmi dobrou návštěvnost a lze jej dobře využít pro obsazování neklíčových pracovních pozic. Vložení inzerátu je zdarma a pro jeho vložení je nutný pouze Seznam účet, kterým může být i libovolný email.

Tab. 5.3: Inzerce pracovních nabídek na Sprace.cz

Služba	Cena bez DPH	Délka vystavení
Vložení inzerátu	zdarma	14 dní
Zvýraznění inzerátu	59,- Kč	14 dní
Inzerát s fotografií	299,- Kč	14 dní

Zdroj: Zpracování dle www.sprace.cz

Inzerát se na pracovním portálu sprace.cz zobrazuje 14 dní a je možné jej za poplatek zvýraznit či k inzerátu přidat fotografii.

Na zmíněných serverech neboli pracovních portálech by mohla být uveřejněna nabídka obsazované pracovní pozice obchodního referenta. Společnost ROVEKA Group, s.r.o. by nabídku volného pracovního místa mohla uvést taktéž na svém internetovém portálu, jehož prostřednictvím realizuje prodej zájezdů, nicméně pokud vezmeme v úvahu skutečnost, že je organizace mladá a návštěvnost internetových stránek společnosti není příliš velká, mohla by být tato metoda pouze doplňkovou k výše uvedené metodě e-recruitment představující získávání nových zaměstnanců pomocí internetu.

K výběru vhodných kandidátů na obsazované pracovní místo bude organizace od uchazečů potřebovat **dostatečné množství informací**, o které se rozhodnutí společnosti bude opírat. Dle charakteristiky obsazovaného pracovního místa na pozici obchodního referenta by bylo vhodné, aby společnost ROVEKA Group, s.r.o. od potenciálních uchazečů o volné pracovní místo **požadovala zaslání**:

- životopisu,
- motivačního dopisu.

Na základě uvedených dokumentů, které uchazeči o pracovní místo společnosti zašlou, by měl být proveden prvotní výběr vhodných zaměstnanců, přičemž by tyto dokumenty měly být k provedení předvýběru pracovníků dostačující z několika důvodů. Prvním z nich je skutečnost, že společnost ROVEKA Group, s.r.o. obsazuje pracovní místo na pozici obchodního referenta, nejedná se tedy o manažerskou či vedoucí pozici, proto není třeba vyžadovat od uchazečů k zaslání další dokumenty jako například reference, kopie dokladů o praxi apod. **Životopis** představuje základní a hlavní dokument, jež je od uchazečů vyžadován, a na základě kterého bude posuzována osobnost kandidáta. Životopis obsahuje důležité informace o uchazečích, které společnosti poslouží k rozhodnutí o vhodných kandidátech na volné pracovní místo. Motivační neboli **průvodní dopis** bude vyžadován zejména z důvodu posouzení uchazečových vyjadřovacích schopností a osobnosti daného kandidáta. Mimo jiné má uchazeč možnost zaujmout a vysvětlit, proč se o obsazované pracovní místo zajímá, a proč je vhodným kandidátem právě on.

Na úspěšnou realizaci procesu získávání zaměstnanců má podstatný vliv **formulace nabídky zaměstnání**, která vychází z popisu a specifikace pracovního místa. Nabídka volného pracovního místa ve společnosti ROVEKA Group, s.r.o. na pozici obchodního referenta by dle popisu a specifikace pracovního místa mohla být formulována následujícím způsobem:

OBCHODNÍ REFERENT/-KA

Cestovní agentura ROVEKA Group, s.r.o. zabývající se prodejem zájezdů přijme do svého kolektivu pracovníka/-ci na HPP na pozici obchodní referent/-ka pro call centrum v Ostravě.

Náplň práce:

- vyřizování objednávek a příprava nabídek klientům
- aktivní telefonická a e-mailová komunikace se zákazníky
- poskytování poradenství v oblasti cestovního ruchu a dovolených
- práce s rezervačními systémy cestovních kanceláří a interním systémem
- tvorba rezervací a komunikace s cestovními kancelářemi
- zpracování cestovních a pojistných smluv k zájezdům

Požadujeme:

- minimálně středoškolské vzdělání s maturitou
- znalost práce s PC (Word, Outlook, internet)
- dobré komunikační, prezentační a organizační schopnosti
- spolehlivost, pečlivost, přesnost a vysoké pracovní nasazení
- praxe v oblasti cestovního ruchu či call centra vítána

Nabízíme:

- zajímavou a dynamickou práci v cestovním ruchu
- motivační finanční ohodnocení
- zaměstnanecké benefity a výhody
- zvýhodněné ceny dovolené pro zaměstnance společnosti
- účast na informačních cestách do zahraničních destinací
- příjemné a moderní pracovní prostředí v centru Ostravy

Místo výkonu práce:

- ulice Sokolská třída 1263/24, 702 00 Ostrava

Datum nástupu:

- červenec 2015

Pokud splňujete výše uvedené požadavky, zašlete nám svůj životopis spolu s motivačním dopisem do 20. května 2015 na info@roveka.cz. Neozveme-li se vám do 14 dnů od zaslání životopisu, upřednostnili jsme jiného uchazeče, který lépe splňoval požadavky na pracovní pozici. Děkujeme za pochopení.

V hlavičce nabídky zaměstnání je žádoucí, aby se společnost představila a sdělila, jakou pracovní pozici obsazuje. Náplň práce potenciálním uchazečům o volné pracovní místo prozrazuje, o jakou práci se ve skutečnosti jedná. Z uvedeného je zřejmé, že se obchodní referent zabývá prodejem zájezdů v rámci call centra. V požadavcích na uchazeče jsou vypsané nároky, jež pracovní místo na zaměstnance klade. Informace jako středoškolské vzdělání s maturitou a vítaná praxe uchazečů bude identifikována na základě zaslaných životopisů. Znalost práce s počítačem, komunikační schopnosti a pečlivost jednotlivých uchazečů bude prověřována až při samotném výběru v rámci pohovoru a testování odborných způsobilostí uchazečů. Organizace by měla v nabídce zaměstnání nejen uvádět to, co od uchazečů požaduje, ale taktéž nabídnout výhody, jež z výkonu práce na obsazovaném pracovním místě plynou. Po uvedení toho, co může společnost uchazečům nabídnout, je nezbytné sdělení informace ohledně místa výkonu práce a datum nástupu. Tyto informace mohou být pro některé uchazeče rozhodujícími, organizace by na jejich uvedení proto neměla zapomenout. Poslední informací v rámci nabídky zaměstnání představují pokyny potenciálním uchazečům, které dávají informace o tom, co musí uchazeči v případě zájmu o nabízenou pracovní pozici učinit. Na závěr je vhodné uvést taktéž informaci o případném kontaktování jednotlivých kandidátů, eventuálně nekontaktování v případě nezájmu ze strany organizace.

Po vypršení termínu pro posílání životopisů a motivačních dopisů uchazeči, jež je v nabídce stanoven, by měl následovat **předvýběr uchazečů**. Během tohoto procesu by **na základě zaslaných dokumentů** měli být vybráni vhodní uchazeči pro zařazení do procesu výběru zaměstnanců. Za nezbytný požadavek na uchazeče pro zařazení do výběru by mělo při hodnocení považováno dosažené středoškolské vzdělání s maturitou. Z žádoucích požadavků by měl být kladen důraz na schopnost vyjadřovat se, což společnost může odhadnout a posoudit díky zaslanému motivačnímu dopisu a následně pak ověřit při samotném pohovoru s daným kandidátem, a také schopnost pracovat s počítačem, což však lépe prověří v samotném výběru zaměstnanců při testování jejich odborných způsobilostí. Velmi vítaná by měla být zkušenost uchazečů s prací v cestovním ruchu či v call centru, čemuž bude připsána velká váha. Organizace by měla uchazeče hodnotit nejen vzhledem k požadavkům pracovního místa, ale také je poměřovat s ostatními uchazeči o obsazované pracovní místo.

Cílem této fáze procesu zabezpečování pracovníků bude pro organizaci ROVEKA Group, s.r.o. vytvoření **seznamu vhodných uchazečů**, kteří by měli být pozváni k samotnému výběru pracovníků. Za ideální počet pozvaných se považuje pět až deset uchazečů na jedno obsazované pracovní místo. Vzhledem k tomu, že společnost ROVEKA Group, s.r.o. plánuje přijetí pěti nových zaměstnanců, ideální **počet pozvaných uchazečů** k přijímacímu pohovoru by se měl pohybovat celkem **mezi 25 až 50 kandidáty**.

5.5 Výběr pracovníků

S cílem najít ty nejlepší kandidáty by měli být jednotliví uchazeči při výběru posuzováni z hlediska jejich způsobilosti k výkonu práce na obsazovaném pracovním místě a porovnávání vzhledem k ostatním uchazečům pozvaných k výběru.

Rozhodujícím by měl ve výběru zaměstnanců být **přijímací a výběrový pohovor** s jednotlivými uchazeči zvlášť. Společnost ROVEKA Group, s.r.o. by měla mít při rozhovoru s kandidáty možnost ověřit a případně **doplnit některé informace** obsažené v zaslaném životopise.

Při pohovoru by mělo mít velkou váhu **hodnocení vyjadřovacích schopností** uchazečů, jež jsou pro práci v call centru nezbytné. Právě schopnost plynulého projevu a vyjadřování se bude pro komunikaci se zákazníky i cestovními partnery při výkonu práce stěžejní. Hlavním cílem pohovoru by mělo být zjištění dodatečných a hlubších informací o uchazeči, o jeho očekáváních a pracovních cílech, rovněž by uchazeči měly být poskytnuty informace o společnosti a práci v ní tak, aby daný uchazeč získal představu o práci na obsazovaném místě na pozici obchodního referenta. Během pohovoru by organizace měla být schopna posoudit osobnost uchazeče, jeho povahové rysy a odhadnout tak, jestli je k výkonu obsazované práce vhodný či nikoliv. Po představení, uvítání kandidáta a navození příjemné atmosféry bych společnosti navrhla možné otázky k přijímacímu a výběrovému pohovoru, jež může uchazečům klást:

Obr. 5.4: Otázky při přijímacím a výběrovém pohovoru

DOPORUČOVANÉ OTÁZKY PŘI POHOVORU
1. Řekněte nám něco o sobě.
2. Co víte o naší společnosti?
3. Jaký je důvod Vašeho zájmu o nabízenou pracovní pozici?
4. Co si myslíte o této pracovní příležitosti?
5. Co si představujete, že byste při výkonu práce jako obchodní referent/-ka dělal/-a?
6. Jak dlouho byste u nás chtěl/-a pracovat?
7. Jaký byl Váš důvod odchodu z nynějšího/posledního zaměstnání?
8. Upřednostňujete práci s lidmi? Proč?
9. Co se Vám nejvíce a nejméně líbilo ve Vašem současném/posledním zaměstnání?
10. Jaké jsou Vaše nejvýznamnější úspěchy?
11. Jaký plat si na obsazovaném pracovním místě představujete?
12. Jak byste popsal/-a svou osobnost?
13. Jaké jsou Vaši silné a naopak slabé stránky?
14. Jaký máte postoj k práci přesčas a o víkendu?
15. Jaké jsou Vaše cíle týkající se kariéry?
16. Můžete nám nabídnout něco, co ostatní uchazeči nemohou?
17. Jak napravujete chyby a vzniklé problémy týkající se práce?
18. Jaké jsou pro Vás ideální pracovní podmínky?
19. Proč bychom měli přijmout právě Vás?
20. Máte na nás nějaké otázky?

Zdroj: Zpracování dle Koubek, 2011

Kromě otázek, které jsou v rámci pohovoru pro všechny uchazeče stejné, může organizace pokládat taktéž individuální otázky, jež slouží k objasnění nejednoznačných míst v životopise. Rovněž je možno uchazečům klást otázky situační, které vznikají až v průběhu pohovoru na základě odpovědí daného uchazeče. V závěru rozhovoru by měl být každý uchazeč informován o tom, kdy může **očekávat vyrozumění** a jaký bude **další postup**.

Připravený pohovor by měly vést alespoň 2 osoby – jednatelka společnosti a jeden ze zaměstnanců organizace. Posuzování uchazečů se tak vyhne osobním sympatiím či antipatiím a subjektivnímu dojmu. Je tedy vhodné, aby **jednatelka společnosti vedla pohovor** za přítomnosti **dalšího pracovníka**, přičemž ten by měl **zaznamenávat odpovědi** jednotlivých uchazečů.

Kromě rozhovoru by se všichni uchazeči, kteří byli k výběru pozváni, měli účastnit **testů pracovní způsobilosti**. Pomocí těchto předem připravených testů odborné způsobilosti by společnost měla být schopna odhadnout, jestli jednotliví kandidáti mají předpoklady k výkonu práce na obsazovaném pracovním místě na pozici obchodního referenta. Společnosti ROVEKA Group, s.r.o. bych navrhla následující možné testy, jež by k výběru vhodných kandidátů mohla použít.

Jelikož se jedná o práci vyžadující kreativitu, tvořivost, pečlivost a přesnost stejně jako schopnost rozhodnout se, uchazečům by mohl být předán k vypracování následující úkol, který by tyto požadavky prověřil:

Obr. 5.5: Ukázka práce – tvorba nabídky a formulace e-mailové zprávy

TVORBA NABÍDKY A FORMULACE E-MAILOVÉ ZPRÁVY

Zadání:

Obdrželi jste od klienta p. Nováka poptávku na letní dovolenou. Pan Novák by se svou manželkou a dcerou, která má 8 let, rád jel na dovolenou do Egypta. Na týdenní dovolenou by chtěli odletět v červenci z Ostravy. Klienti mají zájem o stravování formou all inclusive a uvítali by, kdyby se hotel nacházel přímo na pláži. Cenový rozpočet na dovolenou si stanovili na 40.000,- Kč a neradi by jej překročili.

Úkol:

S využitím internetu zpracujte pro klienta nabídku ve wordu, ve které mu doporučíte 3 zájezdy podle jeho požadavků. Rovněž k nabídce formulujte e-mailovou zprávu klientovi, se kterou mu zpracovanou nabídku zašlete.

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedná se tedy o ukázkou práce, ve které uchazeči kromě výše uvedeného prokážou své vyjadřovací schopnosti a znalost spisovného českého jazyka. Taktéž by měla být ověřena schopnost využívat internetu a práce s MS-Word. Vypracovaný úkol uchazeči by měl být následně hodnocen dle vzorového řešení ukázkou práce:

Obr. 5.6: Ukáзка práce – vzorové řešení

TVORBA NABÍDKY A FORMULACE E-MAILOVÉ ZPRÁVY

Vážený pane Nováku,
reaguji na Vaši poptávku na zájezd do Egypta. Dle Vašich požadavků Vám zasílám nabídku aktuálně volných zájezdů:

1.)

Destinace: Egypt, Sharm El Sheikh
Termín: 24.7. - 31.7. 2015 (8 dní/7 nocí)
Ubytování: **Tropitel Dahab******, dvojlůžkový pokoj s přistýlkou
Strava: all inclusive
Doprava: letecká z Ostravy

Kalkulace zájezdu:

Celková cena za dospělou osobu:	2 x 12.690,-Kč
Celková cena za dítě (8 let):	1 x 9.690,-Kč
Celková cena zájezdu:	35.070,-Kč

Bližší informace naleznete na internetové adrese:

2.)

Destinace: Egypt, Hurghada
Termín: 16.7. - 23.7. 2015 (8 dní/7 nocí)
Ubytování: **Mirage New Hawai*******, rodinný pokoj
Strava: ultra all inclusive
Doprava: letecká z Ostravy

Kalkulace zájezdu:

Celková cena za dospělou osobu:	2 x 15.490,-Kč
Celková cena za dítě (8 let):	1 x 8.990,-Kč
Celková cena zájezdu:	39.970,-Kč

Bližší informace naleznete na internetové adrese:

3.)

Destinace: Egypt, Marsa Alam
Termín: 8.7. - 15.7. 2015 (8 dní/7 nocí)
Ubytování: **Blue Reef Resort******, dvojlůžkový pokoj s přistýlkou

Strava: all inclusive
Doprava: letecká z Ostravy

Kalkulace zájezdu:

Celková cena za dospělou osobu:	2 x 13.790,-Kč
Celková cena za dítě (8 let):	1 x 9.190,-Kč
Celková cena zájezdu:	36.770,-Kč

Bližší informace naleznete na internetové adrese:

Prosím Vás o informaci, zda budete mít o některý z uvedených zájezdů zájem či nikoliv. Děkuji Vám. V případě jakéhokoliv dotazu se na mne neváhejte kdykoliv obrátit telefonicky nebo emailem.

S přátelským pozdravem

.....

Obchodní referent

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle vytvořeného vzorového řešení ukázky práce, by měl být tento zadaný úkol, jež by uchazeči měli ve stanoveném časovém limitu vypracovat, následně hodnocen ze strany společnosti ROVEKA Group, s.r.o..

Znalost spisovného českého jazyka by společnost mohla ověřit také následujícím testem, který by kandidáti měli za úkol vyplnit:

Obr. 5.7: Test z českého jazyka

TEST Z ČESKÉHO JAZYKA

Doplňte chybějící písmena v následujícím textu:

Internetové stránky _hlédlo již 1000 uživatelů. Klient si neustále _těžuje a chce _krátit termín dovolené. V reklamaci byly _pochybněny služby delegátky. Naše společnost má velmi dobré _tahy se zákazníky. Dopravu _těžovalo počasí.

Našimi zákazníky _jsou především pracující lidé. V Egyptu _panují nepokoje. Klienti jsou

zaskočení tolika teroristickým_ útok_. S více dvojlůžkovým_ pokoj_ byly problémy. Zákazníci byli spokojeni se všem_ pláží_ ostrova i s nabízeným_ výlet_. Museli jsme to brát se všem_ pozitiv_ i negativ_, které k tomu patřil_.

Všichni požadoval_ výhled na moře. Pokoje b_l_ orientován_ na mořskou stranu. Klienti b_l_ velmi spokojen_. Na recepci hotelu jim vyhověl_. Děti si celé dopoledne hrál_ na pláži a maminky mezitím vařil_ oběd. Všechna letadla bezpečně přistál_.

Klienti o m_ nemluvili. Referentka zapom_la provést rezervaci. Vaše dom_nka je mylná. Vždy se na m_ můžete obrátit. Dnes jsem si na Vás vzpom_la. Odletová místa byla na poslední chvíli zm_něna. Manžel odjel beze m_.

Zdroj: Vlastní zpracování

Test ověřuje znalosti uchazečů z českého jazyka, konkrétně se zaměřuje na psaní předpon s, z a vz, koncovky podstatných jmen a jejich skloňování, shodu podmětu s přísudkem a psaní mě a mně. Znalost gramatiky a spisovného českého jazyka všech uchazečů by měla být hodnocena podle správně řešeného testu:

Obr. 5.8: Test z českého jazyka - řešení

TEST Z ČESKÉHO JAZYKA

Doplňte chybějící písmena v následujícím textu:

Internetové stránky zhlédlo již 1000 uživatelů. Klient si neustále stěžuje a chce zkrátit termín dovolené. V reklamaci byly zpochybněny služby delegátky. Naše společnost má velmi dobré vztahy se zákazníky. Dopravu ztěžovalo počasí.

Našimi zákazníy jsou především pracující lidé. V Egyptě panují nepokoje. Klienti jsou zaskočení tolika teroristickými útoky. S více dvojlůžkovými pokoji byly problémy. Zákazníci byli spokojeni se všemi plážemi ostrova i s nabízenými výlety. Museli jsme to brát se všemi pozitivy i negativy, které k tomu patřily.

Všichni požadovali výhled na moře. Pokoje byly orientovány na mořskou stranu. Klienti byli velmi spokojeni. Na recepci hotelu jim vyhověli. Děti si celé dopoledne hrály na pláži a

maminky mezitím vařilyy oběd. Všechna letadla bezpečně přistálaa.

Klienti o mně nemluvili. Referentka zapomněla provést rezervaci. Vaše domněnka je mylná. Vždy se na mne/mě můžete obrátit. Dnes jsem si na Vás vzpomněla. Odletová místa byla na poslední chvíli změněna. Manžel odjel beze mne/mě.

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu na pozici obchodní referent by bylo vhodné, aby společnost ROVEKA Group, s.r.o. prověřila také znalost a orientaci týkající se geografie světa a pojmů z cestovního ruchu. K tomuto by mohl sloužit následující test:

Obr. 5.9: Test ze světové geografie a pojmů cestovního ruchu

TEST ZE SVĚTOVÉ GEOGRAFIE A POJMŮ CESTOVNÍHO RUCHU

Označte správné odpovědi v testu, přičemž jen jedna odpověď je správná.

1. Baleárské ostrovy tvoří
 - a) Mallorca, Menorca, Ibiza, Formentera
 - b) Mallorca, Menorca, Ibiza
 - c) Mallorca, Menorca
2. Jaké moře omývá Bulharsko
 - a) Středozemní moře
 - b) Černé moře
 - c) Egejské moře
3. Tuniským ostrovem je
 - a) Bizerta
 - b) Lefkada
 - c) Djerba
4. Hlavním městem Egypta je
 - a) Hurghada
 - b) Káhira
 - c) Alexandria

5. Atlantský oceán neomývá

- a) Kanárské ostrovy
- b) Baleárské ostrovy
- c) Kapverdské ostrovy

6. Ostrov Kypr náleží

- a) Řecku
- b) Turecku
- c) Řecku i Turecku

7. Ostrov Mallorca patří k

- a) Španělsku
- b) Portugalsku
- c) Řecku

8. Mezi řecké ostrovy nepatří

- a) Rhodos
- b) Lefkada
- c) Chalkidiki

9. Egypt omývá

- a) Rudé moře
- b) Středozemní moře
- c) Rudé i Středozemní moře

10. Mezi turecké destinace nepatří

- a) Almería
- b) Alanya
- c) Antalya

11. Konečná cena zájezdu standardně nezahrnuje

- a) letenku tam a zpět, transfer z letiště do ubytovacího zařízení tam a zpět, ubytování, případné stravování
- b) letenku tam a zpět, transfer z letiště do ubytovacího zařízení tam a zpět, ubytování, případné stravování, služby delegáta v destinaci
- c) letenku tam a zpět, transfer z letiště do ubytovacího zařízení tam a zpět, ubytování, případné stravování, služby delegáta v destinaci, cestovní pojištění, případné vízum

12. Infant není

- a) dítě do 2 let
- b) dítě bez nároku na služby
- c) dítě cestující bez doprovodu dospělé osoby

13. Stravování formou all inclusive většinou představuje

- a) snídaně, obědy a večeře
- b) celodenní možnost stravování včetně nápojů
- c) stravování formou bufetu

14. Promo pokoj je

- a) pokoj se znevýhodněnou polohou v rámci ubytovacího zařízení za nižší cenu
- b) luxusní pokoj za příplatek
- c) pokoj určený výhradně k focení snímků do katalogů

15. K realizaci zájezdu klient nepotřebuje

- a) platný cestovní doklad
- b) pokyny a vouchery k zájezdu
- c) souhlas zodpovědné osoby s vycestováním do zahraničí

16. Pobyťová taxa je

- a) povinný poplatek, který klient musí za pobyt v destinaci uhradit
- b) nepovinný poplatek, který klient může za pobyt v destinaci uhradit
- c) povinný poplatek, který klient musí za rezervování pobytu uhradit

17. Pojmem „a la carte“ se označuje

- a) karta ubytovaných hostů vedená recepcí hotelu
- b) nápojový lístek v restauraci
- c) restaurace s výběrem jídel z jídelního lístku

18. Plážový servis je

- a) donáška jídla a nápojů na pláž
- b) poskytování lehátek a slunečníků na pláži
- c) nabídka vodních sportů na pláži

19. Začátek a ukončení pobytu ubytováním se v uvedeném pořadí označuje jako

- a) check-in a check-out
- b) check-out a check-in
- c) early check a late check

20. Nabídka zájezdu na poslední chvíli za speciální zlevněné ceny se nenazývá

- a) first minute
- b) last minute
- c) super last minute

Zdroj: Vlastní zpracování

Test prověřující odborné znalosti uchazečů obsahuje celkem 20 otázek, přičemž prvních deset otázek se týká světové geografie, druhá polovina otázek testuje kandidátovu znalost vybraných pojmů z oblasti cestovního ruchu.

Znalosti uchazečů z geografie světa a pojmů, jež patří do cestovního ruchu, by měly být vyhodnoceny podle správně řešeného testu. Společnost ROVEKA Group, s.r.o. díky testu získá o jednotlivých uchazečích o volné pracovní místo informace o tom, jaký přehled kandidáti v této oblasti mají. Vyhodnocení tohoto testu by však bylo pouze doplněním při hodnocení, porovnávání a vybírání mezi jednotlivými kandidáty. Znalost pojmů cestovního ruchu i světové geografie by byla pro uchazeče výhodou, nicméně větší důraz by měl být kladen na pohovor s kandidátem, schopnost tvorby nabídky a formulace e-mailu a na vyjadřovací schopnosti uchazeče se znalostí spisovného českého jazyka a gramatiky, jelikož k orientaci v geografii světa a pojmech vázících se k cestovnímu ruchu by mělo sloužit školení již vybraných uchazečů.

Na základě výše zmíněných metod užívaných pro výběr zaměstnanců by společnost ROVEKA Group, s.r.o. měla vybrat ty nejvhodnější uchazeče pro výkon práce na obsazované pracovní pozici obchodní referent. Největší **důraz** by společnost měla klást na samotný **pohovor** s jednotlivými uchazeči a na posouzení jejich schopností spisovně **se vyjadřovat**. Rozhodující by taktéž mělo být posouzení **práce s internetem a MS-word a formulace e-mailu** včetně **vytvořené nabídky** klientovi.

5.6 Přijímání zaměstnanců

Na výběr pracovníků navazuje přijímání pracovníků představující nástup nového zaměstnance do organizace po tom, co byl uchazeč informován o jeho výběru. Po akceptování nabídky zaměstnání v organizaci uchazečem následuje vypracování a **podepsání pracovní smlouvy**, která představuje cíl celého procesu přijímání zaměstnanců.

Při vypracování pracovní smlouvy by se organizace měla řídit Zákoníkem práce, z něhož pracovní smlouva vychází. Společnost ROVEKA Group, s.r.o. by měla vypracovanou pracovní smlouvu danému zaměstnanci předložit, přičemž by také pracovník měl mít možnost se k návrhu organizace vyjádřit. V případě shody se pracovník i společnost dohodnou na podpisu pracovní smlouvy. Podpisem pracovní smlouvy vzniká pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V rámci přijímání pracovníků by měl být daný jedinec také seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími ze vzniklého pracovního poměru a z povahy práce daného pracovního místa.

5.7 Adaptace pracovníků

Poslední krok celého procesu zabezpečování zaměstnanců představuje adaptace pracovníků, která by měla sloužit k rychlému zařazení pracovníka do organizace. Proces adaptace by měl být důkladně promyšlen a naplánován a organizace by na jeho realizaci neměla zapomenout.

Společnosti ROVEKA Group, s.r.o. bych doporučila následující plán adaptace:

Obr. 5.10: Adaptační plán

ADAPTAČNÍ PLÁN	
1. den	Seznámení nového pracovníka s průběhem adaptačního procesu
	Seznámení pracovníka se společností
	Předání základních informací a materiálů novému pracovníkovi (informační příručka pracovníka)
	Seznámení nového pracovníka s jeho „patronem“ po dobu adaptace
	Seznámení nového pracovníka s jeho kolegy
2. den	Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
	Prostudování obdržených informací a materiálů pracovníkem
	Předání písemných materiálů pro pracovní adaptaci k prostudování
3. - 4. den	Zahájení procesu pracovní adaptace
	Školení (geografie světa, orientace na mapě)
	Školení (pojmy cestovního ruchu)
5. - 7. den	Školení (rezervační systémy jednotlivých cestovních kanceláří)
	Školení (cestovní a pojistné smlouvy)
8. den	Školení (průběh procesu prodeje zájezdů)
	Školení (komunikace s klienty)
9. den	Školení (interní systém organizace)
	Uvedení nového pracovníka na pracovní místo
	Seznámení nového pracovníka s chodem kanceláře
10. - 14. den	Dohled „patrona“ na výkon pracovníka, pomoc při práci
15. den	Zhodnocení procesu adaptace
	Určení dalších vzdělávacích aktivit a dalšího postupu

Zdroj: Vlastní zpracování

Proces adaptace tedy zahrnuje nejen seznámení pracovníka s organizací v podobě celooorganizační adaptace, ale také pracovní adaptaci vycházející ze zpracovaného popisu a specifikace pracovního místa, která představuje seznámení pracovníka s povinnostmi a požadavky, jež pracovní místo charakterizují. Součástí by mělo být také připravení vlastního

stolu a židle, počítače, telefonu a dalšího potřebného vybavení k výkonu práce na dané pracovní pozici.

Na adaptační proces, jako na závěrečnou část celého procesu zabezpečování zaměstnanců, by organizace neměla zapomenout, jelikož právě v důsledku špatné realizace procesu adaptace by mohla nastat situace, kdy by noví zaměstnanci mohli získat pocit nezapadnutí do organizace a následně by mohli z organizace odejít. Tato skutečnost by pak pro organizaci představovala realizaci celého procesu výběru a přijímání nových zaměstnanců znovu od začátku.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracování konkrétního materiálu k realizaci zabezpečování pracovníků pro nově vzniklou společnost ROVEKA Group, s.r.o., ve které proces zabezpečování zaměstnanců zatím neproběhl.

Při tvorbě mé diplomové práce jsem především využívala odbornou českou i zahraniční literaturu zabývající se teorií zabezpečováním lidských zdrojů.

Teoretické základy první části diplomové práce získané studiem odborné literatury jsem následně využila v praktické části při tvorbě projektu k zabezpečování pracovníků pro nově založenou cestovní agenturu ROVEKA Group, s.r.o. Tvorba konkrétního materiálu k realizaci zabezpečování pracovníků pro nově vzniklou společnost se stala jádrem mé diplomové práce.

Návod k zabezpečení pracovníků vznikl na základě teoretických východisek práce, rozhovorů s jednatelkou společnosti ROVEKA Group, s.r.o. a na základě pozorování zaměstnanců při výkonu práce. Rovněž jsem při tvorbě tohoto materiálu k realizaci zabezpečování zaměstnanců uplatnila své vlastní zkušenosti s prací v cestovní agentuře na stejné pracovní pozici, které se celý proces zabezpečování pracovníků týkal.

Výsledkem mé diplomové práce se stal konkrétní projekt k zabezpečení zaměstnanců pro organizaci, v níž tento proces zatím neproběhl. Ve své podstatě se tedy jedná o návod k zabezpečení pracovníků. Tento projekt bude předán vedení společnosti ROVEKA Group, s.r.o. a v blízké budoucnosti by měl být také uplatněn v praxi.

Na závěr práce bych ráda podotkla, že studium literatury zabývající se teorií zabezpečováním lidských zdrojů a příprava konkrétního projektu k zabezpečování pracovníků se pro mne stalo obrovským přínosem. Jelikož mne v blízké budoucnosti čeká ukončení studia a úvod do pracovního života, jež se bude problematiky zabezpečování lidských zdrojů týkat, věřím, že čas věnovaný studiu odborné literatury na toto téma a čas věnovaný této práci ocením v blízké době při rozloučení se s relativně bezstarostným studentským životem a při zahájení mého pracovního života.

Seznam použité literatury

- d'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.
- ASWATHAPPA, Kumar. *Human Resource And Personnel Management*. Text and Cases. 4. vyd. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2005. 686 s. ISBN 0-07-059930-0.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. 2013. 264 s. ISBN 978-80-2660374-0.
- BLÁHA J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485. s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KAŇÁKOVÁ Z., J. BLÁHA a J. BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LEATHERBARROW, Charles and Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A Guide to HR in Practice*. 3. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. 642 s. ISBN 9781843983590.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Internetové zdroje

www.jobs.cz

www.justice.cz

www.mojcestina.cz

www.prace.cz

www.sprace.cz

Ostatní zdroje

Vnitropodnikové materiály

Seznam zkratk

HPP Hlavní pracovní poměr

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.04.2015

Zuzana Fantová

Bc. Zuzana Fantová